

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**ULKOMAANKOMENNUS SEKÄ KOMENNUKSELLA KERTYNYT OSAAMINEN
JA SEN HYÖDYNTÄMINEN KOTIORGANISAATIOSSA**

Case Yhtiö Oyj

Hallintotiede
Pro Gradu- tutkielma
Huhtikuu 2014
Ohjaaja: Klaus af Ursin

Anniina Outinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede

Tekijä:

OUTINEN ANNIINA

Tutkielman nimi:

Ulkomaankomennus sekä komennuksella kertynyt osaaminen ja sen hyödyntäminen kotiorganisaatiossa

Pro gradu- tutkielma:

96 sivua, 3 liitesivua

Aika:

Huhtikuu 2014

Avainsanat:

Repatriaatti, ekspatriaatti, ulkomaankomennukset, osaamisen johtaminen, osaamisen hyödyntäminen

Tämä tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaista osaamista ulkomaankomennuksella kertyy sekä miten komennukselta palanneet henkilöt ovat pystyneet hyödyntämään komennuksen oppeja paluun jälkeen kotiorganisaatiossa. Tutkimuksessa on kaksi tärkeää näkökulmaa: yksilön eli repatriaatin näkökulma, sekä organisaation eli työnantajan näkökulma. Lisäksi tutkitaan, millaisiin tehtäviin repatriaatit ovat sijoittuneet komennuksen päätyttyä ja tuodaan esiin, miten komennukselta kertynyttä osaamista voitaisiin vielä paremmin hyödyntää.

Ulkomaankomennukset ovat osa kansainvälistä henkilöstöjohtamista ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys syventyy ulkomaankomennusten eri osa-alueisiin, komennustyyppeihin sekä repatriaation haasteisiin. Lisäksi eritellään komennuksella kertyneen osaamisen monimuotoisuutta perehtymällä aiempiin tutkimuksiin ja tutkitaan, miten komennuksilla kertynyttä tietoa ja osaamista on hyödynnetty ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat.

Tutkielma on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkielman case- yritys on globaalisti toimiva pörssiyritys, ja ulkomaankomennuksia on yhtiöllä vuositasolla useita kymmeniä. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla haastatteleamalla yhtiön kolmea repatriaattia, kahta esimiestä sekä kahta henkilöstöjohdon edustajaa. Analyysi pohjautuu empiirisen aineiston ja teorian vuoropuheluun.

Tutkimuksessa havaittiin, että case- yhtiössä ei oltu järjestelmällisesti kerätty tai pyritty jakamaan komennuksella kertynyttä osaamista tai tietoa eteenpäin organisaatiossa. Tiedon ja osaamisen hyödyntäminen oli siirtynyt eteenpäin pitkälti epävirallisten kanavien kuten projektien kautta, ja ollut pitkälti riippuvainen niin repatriaatin kuin esimiehen aloitteellisuudesta ja aktiivisuudesta sekä muun työyhteisön osallistuneisuudesta. Repatriaattien työtehtävä oli säilynyt pääosin samansisältöisenä paluun jälkeen. Komennuksella kertynyt osaaminen jaettiin teoreettisen viitekehyksen perusteella viiteen osa-alueeseen: markkinaspesifiin tietoon, henkilökohtaisiin taitoihin, työhön liittyviin johtamistaitoihin, verkostoitumiseen sekä yleiseen johtamistaitoon. Yleisimmin repatriaatit raportoivat markkinaspesifin tiedon ja henkilökohtaisten taitojen lisääntyneen. Aineistosta korostui yleisesti komennuksen olleen merkittävä investointi omaan osaamiseen ja sen uskottiin parantavan työnsaantimahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	6
1.1 Kohdeorganisaation esittely	8
1.2 Tutkimuksen rakenne	8
2 TUTKIMUSAIHEEN KUVAUS	10
2.1 Tutkimuksen tavoite	10
2.2 Tutkimuskysymykset	11
2.3 Tutkimuksen keskeiset rajaukset	11
3 ULKOMAANKOMENNUKSET OSAAMISEN KEHITTÄMISEN JA HYÖDYNTÄMISEN NÄKÖKULMASTA	13
3.1 Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen	13
3.1.1 Globaali ajattelutapa	16
3.1.2 Kansainvälistyvä ura	17
3.2 Ulkomaankomennukset	18
3.2.1 Ulkomaankomennuksiin liittyvät käsitteet	20
3.2.2 Komennustyyppejä	21
3.2.3 Vaihtoehtoiset komennukset	22
3.2.4 Komennuksen vaiheet	24
3.2.5 Komennukset osana urakehitystä	26
3.2.6 Repatriaatio	28
3.3 Ulkomaankomennuksella kertynyt osaaminen ja kokemus	31
3.3.1 Osaamisen johtamisesta yleisesti	31
3.3.2 Komennuksella kertyneen osaamisen erityispiirteitä	33
3.3.3. Komennuksella kertyneen osaamisen ja tiedon merkitys organisaatioiden näkökulmasta	37
3.3.4 Osaamisen ja tiedon siirtämisen haasteet repatriaatioprosessissa	39
3.3.5 Osaamisen ja tiedon siirtämiseen ja jakamiseen vaikuttavia tekijöitä	40
3.4 Tutkimuksen viitekehys	46
4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	49
4.1 Laadullinen tutkimus	49
4.2 Tutkimuksen luotettavuus	49
4.3 Tapaustutkimus	51
4.5 Tutkimusaineiston hankinta	51
4.6 Tutkimuksen kulku	52

4.7 Aineiston analysointi.....	54
5 KOMENNUKSEN OPPIEN HYÖDYNTÄMIEN	56
5.1 Komennuksella kehittyneet taidot ja osaaminen	57
5.2 Komennuksella hankitun osaamisen hyödyntäminen	63
5.3. Paluun jälkeinen työtehtävä.....	68
5.4 Yhteenveto komennuksella kertyneestä osaamisesta ja sen hyödyntämisestä	71
5.5 Komennukset organisaation näkökulmasta	73
5.5.1 Komennusten käytön perusteet ja arvo sekä komennusten sijoittuminen Yhtiö Oyj:n henkilöstö- ja liiketoimintastrategiaan.....	73
5.5.2 Kokemukset ulkomaankomennuksella saadun tiedon ja osaamisen hyödyntämisestä.....	76
5.6 Ulkomaankomennusten kehittäminen osaamisen hyödyntämisen näkökulmasta	80
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	86
6.1 Komennuksella kertynyt osaaminen ja sen hyödyntäminen.....	86
6.2 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu	89
6.3 Jatkotutkimusaiheita	91
LÄHTEET	93
LIITE 1.....	97
LIITE 2.....	98
LIITE 3.....	99

Kuviot

Kuvio 1 Tutkimusprosessi	9
Kuvio 2 Komennuksen vaiheet	25
Kuvio 3 Repatriaattien sopeutumiseen vaikuttavia tekijöitä	31
Kuvio 4 Komennuksella kertynyt osaaminen	33
Kuvio 5 Tiedon kulku koti- ja komennusorganisaation välillä	41
Kuvio 6 Tiedon siirtämisen prosessi	42
Kuvio 7 Tiedon ja osaamisen siirtäminen repatriaatioprosessissa	44
Kuvio 8 Tutkimuksen viitekehys	48

Taulukot

Taulukko 1 Haastateltavat	57
Taulukko 2 Ulkomaankomennuksella kertynyt tieto ja osaaminen ja sen hyödyntäminen paluun jälkeen	72

1 JOHDANTO

Työelämä ja organisaatiot elävät jatkuvassa ja alati kiihtyvässä muutoksessa. Globalisoitumisen myötä maailma on ikään kuin pienentynyt, ja myös suomalaisten halukkuus ja mahdollisuudet työskennellä ulkomailla jossain vaiheessa uraansa lisääntyneet. Kansainvälisen kokemuksen kartuttaminen on monessa globaalissa organisaatiossa jo välttämätöntä: asiakkaiden tarpeet muuttuvat nopeasti, minkä takia yrityksissä tarvitaan jatkuvasti uudenlaista tietotaitoa. Ammattitaito ei noudata enää kansallisia rajoja, vaan edellyttää henkilöstöltä kansainvälistä pätevyyttä ja osaamista. Tämä on korostanut entisestään kansainvälisen henkilöstöjohtamisen ja ulkomaankomennuksiin liittyvien kysymysten merkitystä. Komennukset ovatkin monella kansainvälisellä organisaatiolla tärkeä osa henkilöstövoimavarojen kehittämistä sekä tiedon ja osaamisen siirtämistä yksiköstä toiseen yli kansallisten rajojen.

Ulkomaankomennusten yleistymisen myötä niistä on tehty paljon tutkimuksia. Komennusten rakenteissa ja tavoitteissa on ollut myös havaittavissa muutosta. Ennen vanhaan komennukset ovat perinteisesti olleet osa monen kansainvälisen organisaation johdon koulutusohjelmia, jolloin komennukselle lähetetty henkilö on lähtenyt vastaamaan joko tytäryhtiön tai organisaation sivukonttorin yksikön vetämisestä sekä näiden toiminnan kontrolloinnista (Adler 2002, 259–260). Tällöin hänen urapolkunsa on voitu miettiä hyvin pitkälle eteenpäin organisaatiossa, ja komennus on ollut yksi merkittävä ura-askel urapolulla. Johdon kehittäviä komennuksia on toki yhä käytössä, mutta kansainvälistyminen ja muutokset liiketoiminnan tarpeissa ovat samalla muokanneet komennusten tavoitteita ja rakenteita. Vaikka komennukselle lähetetään nykyäänkin pääosin päällikkö- ja johtaja- tason henkilöitä, ovat samalla yleistyneet myös eri tukifunktioiden kuten myynnin, IT:n ja taloushallinnon komennukset sekä eri ammattiryhmien ja -tasojen komennukset.

Parhaimmillaan ulkomailla työskentely on rikastuttava kokemus niin komennukselle lähtevälle henkilölle (repatriaatille) kuin hänen perheelleen. Ymmärrys erilaisista kulttuureista, toimintatavoista ja normeista lisääntyy, ja sitä kautta tietotaito ja joustokyky paranevat. Komennuksiin liittyy kuitenkin paljon haasteita, jotka tulisi osata ottaa huomioon niitä suunnitellessa. Yritykset esimerkiksi panostavat usein ulkomaankomennukselle lähtevien valmennukseen ja tarjoavat tähän tarkoitukseen erilaisia paketteja. Sen sijaan komennusprosessin viimeinen vaihe eli paluu jää usein vähäisemmälle huomiolle. Paluun ja

sopeutumisen takaisin kotiorganisaatioon oletetaan repatriaateilla usein tapahtuvan muun työn ohessa ikään kuin itsestään. Komennuksella olleista suurin osa kokee jälkikäteen kuitenkin kotiinpaluun huomattavasti haasteellisemmaksi kuin ulkomaankomennukselle lähdön ja kohdemaahan sopeutumisen. Repatriaatit kokevat haasteiksi mm. position paluun jälkeen, työympäristön muutokset sekä organisaatiomuutokset. Paluun yhteydessä koettuihin ongelmiin on saatettu kiinnittää huomiota vasta, kun palaaja on jo ehtinyt irtisanoutua työstään. Tutkimusten mukaan suurimpia syitä repatriaattien työpaikan vaihdokselle on tyytymättömyys tehtävään, sen haasteellisuuteen ja päätöksenteon itsenäisyyteen, sekä komennuksella kertyneen osaamisen huono hyödyntäminen. (Fink ym. 2005, Lazaova & Caliguirri 2001.) Vaikka valmennus ja orientointi ovat komennukselle lähdeettäessä tärkeitä, jotta työ pääsisi uudessa maassa alkamaan mahdollisimman kivuttomasti, ovat ne yhtä merkittäviä myös paluun yhteydessä. Tällöin näkökulmana ovat komennusajan kokemukset ja paluuseen liittyvät haasteet (Sinkkonen 2009, 197).

Komennuksille lähdetään monista eri syistä, ja erilaiset komennukset kartuttavat erityyppistä osaamista. Kotiorganisaatioon palattuaan repatriaatit omaavatkin organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta elintärkeää tietoa organisaation eri yksikköjen normeista, toimintatavoista ja markkinoista eri kulttuureissa. Lisäksi heillä on paljon epämuodollista, *hiljaista tietoa* (Nery-Kjerfe & McLean 2012, 625.) Harvalla organisaatiolla on kuitenkin selviä käytäntöjä sille, miten komennuksella karttunut osaaminen saataisiin hyödynnettyä. Mielenkiintoista ja huomionarvoista onkin pohtia, miksi ulkomaankomennuksen hyödyntäminen on organisaatioille ongelmallista, vaikka perimmäisenä tarkoituksena on kansainvälisen osaamisen kehittäminen ja kilpailukyvyn lisääminen.

Komennuksella kertyneen tiedon ja osaamisen hyödyntämättömyydellä voi olla seurauksia niin repatriaatin työtyytyväisyyteen ja sopeutumiseen kotimaassa, kuin yrityksen liiketoiminnalle. Komennukselta palanneet henkilöt ovat yritykselle merkittävä resurssi, mutta myös investointi. Mikäli he vaihtavat työpaikkaa pian paluun jälkeen, kaikki osaaminen menetetään muualle, pahimmassa tapauksessa suoraan kilpailijalle, eikä jo itsessään hyvin kalliin komennuksen hyötyjä saada lähettäjäorganisaation hyödynnettäväksi. Yritysten osaamispääoman maksimoimiseksi olisikin tärkeää kiinnittää erityistä huomiota komennukselta palaaviin työntekijöihin sekä siihen, minkä tyyppistä osaamista komennuksella kertyy ja miten sitä voitaisiin hyödyntää muualla organisaatiossa. Ulkomaankomennuksella

hankittu osaaminen olisi saatava hyödynnettyä paluun jälkeisessä tehtävässä sijoittamalla repatriaattit sitä tukeviin työtehtäviin niin, että komennuksella kertynyt osaaminen ja tieto olisivat myös muun organisaation käytössä. Näiden asioiden selvittämiseksi, komennuksella hankitun osaamisen hyödyntämiseksi tai hyödyntämättä jättämiseksi, rakentuu tämän tutkimuksen tavoite.

1.1 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen aineisto on koottu haastattelemalla kansainvälisesti toimivan, monialaisen pörssiyhtiön repatriaatteja, heidän esimiehiään sekä erään paikallisen yksikön HR- johtoa ja yhtiön kansainvälisen HR- osaston johtoa. Yhtiöllä on pitkä perinne ulkomaankomennusten suhteen. Komennuksia on vuositasolla yhtiössä n. 80. Suurin osa näistä on Suomesta muualle suuntautuneita. Yhtiöllä on useita eri liiketoiminta-alueita, toimintaa yli 50 maassa sekä tuotantolaitoksia yli 10 maassa. Yhtiön palveluksessa on yli 10 000 henkilöä.

Tutkimuksen kohdeorganisaation anonymiteetin turvaamiseksi organisaation toimialaa, henkilöstörakennetta tai liiketoiminta-alueita ei tuoda tarkemmin ilmi tässä tutkimuksessa. Jatkossa kohdeorganisaatioon tullaan viittaamaan maininnalla Yhtiö Oyj.

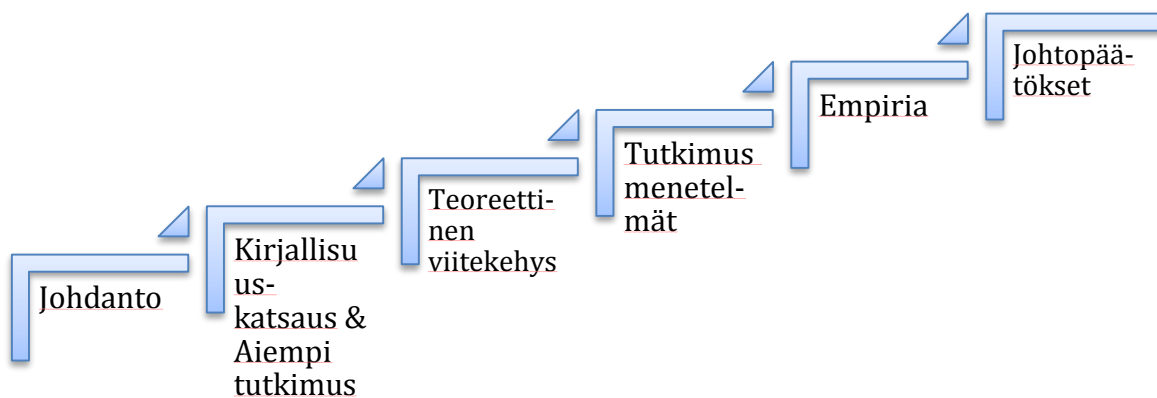
1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu kahteen osaan. Tutkimusaihetta tarkastellaan ensin teoreettisista lähtökohdista aikaisemman tutkimuksen ja aihepiirin kirjallisuuden avulla. Tämän jälkeen tutkitaan käytännön tasolla ulkomaankomennuksella kertynyttä osaamista ja sen hyödyntämistä case- yrityksessä. Tämän jälkeen analysoidaan vielä ulkomaankomennusten kehittämistä osaamisen hyödyntämisen näkökulmasta sekä esitetään kehitysmahdollisuuksia komennusten kehittämiseksi.

Tutkimusprosessi etenee alla olevan portaikon (kuvio 1) mukaisesti. Johdannon jälkeen esitellään tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen osalta keskeiset rajaukset perusteluineen. Tämän jälkeen tutkimuksen varsinaisessa teoreettisessa osuudessa avataan tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä, aiempaa tutkimusta sekä selvitetään teoreettista viitekehystä. Tässä luodaan tarkempi katsaus ulkomaankomennuksella kertyneen osaamisen

moninaisuuteen sekä sen hyödyntämiseen vaikuttaviin tekijöihin. Luvussa neljä käsitellään tutkimuksen empiiristä prosessia käymällä läpi tutkimusmenetelmä, tutkimuksen kulku sekä aineiston analysointimenetelmä. Luvussa viisi analysoidaan tutkimuksen empiiristä osiota sekä aiemman tutkimustiedon ja teorian voimin että nostamalla aineistosta myös omia havaintoyksiköitä. Loppuluvussa esitetään tutkimuksen perusteella tehtävät johtopäätökset. Arvioidaan komennuksella kertyneen osaamisen hyödyntämisen mahdollisuuksia sekä yksilön kannalta että koko organisaation tasolla ja esitellään näihin vaikuttavia tekijöitä. Viimeisenä arvioidaan vielä tutkimusprosessia kriittisesti sekä nostetaan esiin jatkotutkimusmahdollisuudet.

Kuvio 1. Tutkimusprosessi



2 TUTKIMUSAIHEEN KUVAUS

2.1 Tutkimuksen tavoite

Lähtöoletuksena tässä tutkimuksessa on, että ulkomaankomennukset ovat organisaatioiden kansainvälistymisen myötä kovassa kasvussa ja tämän vuoksi komennukset ovat merkittävä osa yritysten kansainvälistä henkilöstöstrategiaa ja liiketoimintaa. Niihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota, sillä menestyksenkäs ulkomaankomennusprosessi vaatii huolellista suunnittelua. Kotiinpaluu on ulkomaankomennusprosessin viimeinen, ja usein myös kriittisin vaihe. Paluun yhteydessä koetut ongelmat ja sen seuraukset puoltavat aiheen merkittävyyttä tutkimuskohteena.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, *millaista* osaamista repatriaatit komennuksella hankkivat, sekä *miten* he saavat hyödynnettyä sitä uudessa työtehtävässään kotimaassa. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan ulkomaankomennusprosessin hyödyntämistä sekä yksilön/työntekijän eli repatriaatin, että organisaation/yrityksen eli työnantajan näkökulmasta. Organisaation näkökulma jakautuu vielä kahteen osaan: työnantajaan eli komennusten liiketoiminnallisiin perusteisiin sekä organisaation niihin työntekijöihin, jotka ovat repatriaatin kanssa tekemisissä komennusaikana ja välittömästi sen jälkeen, tässä tutkimuksessa esimiehet.

Tavoitteena on selvittää, miten komennukselta saatua osaamista voidaan hyödyntää siten, että molemmat osapuolet hyötyvät. Tarkoituksena on, että vertailemalla molempien osapuolten tavoitteita, odotuksia ja motiiveja komennusten suhteen, saadaan komennusten kehittämiseen monipuolisempi näkökulma. Johdolla ja henkilöstöhallinnolla on omat motiivinsa ulkomaankomennusten käyttöön. Näihin voi kuvitella liittyvän esimerkiksi repatriaatin tiedon ja osaamisen kasvattaminen ja repatriaatin valmentaminen haasteellisempiin, johtajatasen työtehtäviin, sekä myös tiedon ja osaaminen tuominen osaksi koko organisaation osaamispääomaa.

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena keskittyä tutkimaan suomalaisten repatriaattien ulkomaankomennuksella karttunutta osaamista ja sen hyödyntämistä yhden kohdeorganisaation osalta. Tutkimuksen rajallisuuden vuoksi kaikkia organisaation

repatriaatteja ei ollut mahdollista haastatella organisaation suuren koon ja repatriaattien valtavan määrän vuoksi. Tarkasteluun valittiin ne repatriaatit, jotka antoivat suostumuksensa haastatteluun, jotka olivat palanneet Suomeen kuluvan vuoden aikana ja joiden toimipiste ei sijainnut tutkimuksen teon kannalta kaukana. Lisäksi tarkoituksena on tutkia Suomesta ulkomaankomennukselle lähteneitä ja tänne palanneita repatriaatteja, joiden paluusta on kulunut aikaa ainakin muutama kuukausi. Tällä haluttiin varmistaa se, että repatriaatti on ehtinyt asettautua kotimaahansa ja paluun analysointi olisi mahdollista.

2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimustavoitteista voidaan erottaa seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mitä ulkomailla hankittu osaaminen on ja minkälaiset taidot ovat komennuksella kehittyneet?
2. Minkälaiseen työtehtävään repatriaatti on paluunsa jälkeen sijoittunut, ja miten hän on siinä pystynyt hyödyntämään komennuksen aikana kertynyttä osaamista?
3. Miten ulkomaankomennuksilta hankittua osaamista voitaisiin vielä tehokkaammin hyödyntää?

2.3 Tutkimuksen keskeiset rajaukset

Tässä tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan repatriaatioprosessia yhden kohdeorganisaation osalta. Tutkimuksessa on haastateltu ulkomaankomennukselle lähteneitä ja sieltä palanneita repatriaatteja, heidän näkökulmaansa komennuksella kertyneeseen osaamiseen ja sen hyödyntämiseen. Lisäksi tarkastellaan organisaation ulkomaankomennuskäytäntöjä, komennusten käytön perusteita ja komennusten sijoittumista yhtiön henkilöstö- ja liiketoimintastrategiaan. Tämän vuoksi on haastateltu myös kahden repatriaatin lähimpiä esimiehiä sekä organisaation henkilöstöjohtoa. Organisaation laajuuden vuoksi olisi ollut mahdotonta haastatella organisaation kaikkia, komennukselta hiljattain palanneita henkilöitä. Tutkimus ei näin ollen pyri luomaan laajempaa kuvaa komennusprosesseista yleisellä tasolla, vaan keskittyy tutkimaan yhden organisaation ulkomaankomennuskäytäntöjä.

Ulkomaankomennusprosessi on laaja aihe-alue, ja tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteeksi on valittu komennuksen viimeinen vaihe, repatriaatioprosessi. Repatriaatio tarkoittaa komennuksen jälkeistä aikaa, kun repatriaatti eli komennukselta palannut henkilö on palannut takaisin kotiorganisaatioonsa eli siihen organisaation, mikä hänet alun perin lähetti komennukselle. Kaikki repatriaatit eivät välttämättä palaa samaan yksikköön, vaan paluuyksikkö voi sijaita myös jossain muualla.

3 ULKOMAANKOMENNUKSET OSAAMISEN KEHITTÄMISEN JA HYÖDYNTÄMISEN NÄKÖKULMASTA

Ulkomaankomennusten tutkimusperinne on vahvasti anglosaksista. Komennuksista on kuitenkin Suomessakin julkaistu muutamia väitöskirjoja. Eeva Kohonen (2007) on tutkinut väitöskirjassaan ulkomaankomennusten vaikutusta expatriaattien identiteettiin sekä sitä, miten koettu identiteetin muutos heijastuu uratoiveisiin ja paluukokemuksiin. Kohosen mukaan yrityksissä pitäisi paremmin huomioida kotiin palanneiden expatriaattien kansainvälinen kokemus ja osaaminen. Ulkomaankomennukset lisäävät itseluottamusta ja laajentavat tietoisuutta omista kyvyistä ja päämääristä. Erityisen selkeitä uratoiveita oli identiteettimuutoksen kokeneilla expatriaateilla. Heidän toiveena oli uusi tehtävähaaste joko kotimaassa tai ulkomailla. Paluuvaiheeseen liittyvä tyytymättömyys selittyi sillä, että tätä haastetta ei ollut vielä löytynyt.

Solja Paganus (2005) toteaa repatriaatteja tutkivassa väitöskirjassaan, että kulttuuristen haasteiden kohtaaminen vauhdittaa usein repatriaattien identiteettikehitystä. Paganus tutki repatriaattien selviytymisstrategioita ja niiden käyttöön vaikuttavia syitä komennuksen päättymisen jälkeen. Tutkimusta varten haastateltiin 22:a repatriaattia. Kyselyssä tiedusteltiin tekijöitä, joiden koettiin auttavan tai vaikeuttavan henkilön sopeutumista kotimaan oloihin. Palanneiden itseluottamus oli tutkimuksen mukaan vahvistunut ulkomaan komennuksen myötä. Repatriaatit soveltavat Paganuksen mukaan erilaisia sekä ongelmaratkaisu- että tunnekeskeisiä selviytymisstrategioita kotimaahan palattuaan. Vieraaseen kulttuuriin syvällisemmin tutustuneet ja laajan kansainvälisen kokemuksen omaavat repatriaatit kokivat kulttuurien väliset erot vahvempina kuin pinnallisemmin tutustuneet. Johtavassa asemassa olevat henkilöt turvautuivat yleensä laajaan ongelmanratkaisukeskeisten strategioiden valintaan. Eri strategioiden rinnakkainen kaikilla henkilöillä lisääntyi usein ajan myötä. (Paganus 2005, 169–171.)

3.1 Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen

Kansainvälistyminen on haastanut yritysten henkilöstövoimavarojen operoinnista vastaavat johtajat laajentamaan näkemystään yli kansallisten rajojen. Maailma muuttuu ja ymmärryksemme sen toiminnasta lisääntyy jatkuvasti. Kilpailukyvyn turvaamiseksi on yritysten mukautettava toimintojaan kehityksen mukana. Liiketoiminta-alueiden asteittainen

globalisointi on voinut lähteä liikkeelle kotimaisten palveluiden satunnaisesta viennistä ulkomaille, johtaen hiljalleen kansainvälistymiseen, sitten monikansalliseen toimintaan ja lopulta globaaliin, maailmanlaajuiseen liiketoimintaan.

Toiminnan laajentuessa ulkomaille henkilöstöjohtamisen funktiot laajenevat huomattavasti, kun henkilöstö muodostuu monista eri kansallisuuksista. Sopivan henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen, vieraaseen kulttuuriin liittyvät haasteet ja kokonaisvaltainen urasuunnittelu tulevat keskeisiksi henkilöstöjohtamisen toiminnoiksi. Myös aikaerot, etäisyydet sekä erilaiset lait ja säädökset tuovat omat lisähaasteensa. Tämä on muuttanut näkemystä henkilöstöjohtamisesta, kun globalisaation paineet pakottavat yritykset yhtenäistämään toimintatapojaan ja prosessejaan. Henkilöstöjohtaminen on uudenlaisten haasteiden edessä, kun toimintoja on harmonisoitava.

Kansainvälisten yhtiöiden HR:n funktio ja tehtävät riippuvat hyvin pitkälti organisaation rakenteesta ja vallitsevasta organisaatiokulttuurista. Kansainvälisen henkilöstöstrategian tulisi vaihdella sen mukaan, millainen rakenne organisaatiossa on ja korostetaanko organisaatiokulttuurissa yhtenäisyyttä (integraationäkökulma) vai hajanaisuutta (differentiaationäkökulma). (Pralahad & Doz, 1987, ks. Scullion & Paauwe 2009 74–77, 82–83.) Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen tulee kytkeä voimakkaasti organisaation kansainväliseen strategiaan ja pätevien, globaalien johtajien kehittäminen ja rekrytointi ovat tässä avainasioita. Moni kansainvälinen organisaatio soveltaa globaalia ja keskitettyä henkilöstöstrategiaa ylimpien johtajien keskuudessa ja hajautettua lähestymistapaa muiden kesken. Ne organisaatiot, jotka pystyvät saavuttamaan tasapainon muodostavat kokonaan uuden organisatorisen muodon, transnationaalisen organisaation, jossa organisaatio onnistuu häivyttämään valtioiden rajat ja toiminaan kokonaan globaalilla tavalla. Scullion & Paauwe pitävät kansainvälisen henkilöstöjohtamisen yhtenä merkittävimpänä haasteena juuri tällaisten transnationaalisten johtajien kehittämistä. Johtajien roolit ja vastuut vaihtelevat organisaation rakenteen ja lokaation mukaan. (Scullion & Paauwe 2009, 77–82.) Tähän paneudutaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen rooli ja vastuut ovat erilaiset organisaatioiden eri lokaatioissa. Scullion ja Paauwe ovat jaotelleet Bartlettin ja Goshalin teorian pohjalta (Bartlett & Goshal 2000, ks. Scullion & Paauwe 2009, 79) kansainvälisen johtamisympäristön ja

transnationaaliseen johtamiseen liittyvät haasteet kolmeen eri kategoriaan: globaaliin liiketoimintajohtamiseen, maailmanlaajuiseen funktionaaliseen johtamiseen sekä maantieteellisten tytäryhtiöiden johtamiseen. Tehokas globaali liiketoimintajohtaminen vastaa globaalin tehokkuuden ja kilpailukyvyn haasteisiin. Toimintojen koordinointi ja integrointi yli kansallisten ja toiminnallisten rajojen kuuluu olennaisena osana globaaliin liiketoimintajohtamiseen. Jotta globaaleista liiketoiminnoista vastaava henkilö suoriutuu tehtävistään hyvin, hänellä on kolme erilaista pääroolia ja vastuuta: maailmanlaajuinen liiketoiminta-strategi, kansainvälisten etujen ja resurssien kokoonpanon arkkitehti sekä rajojen välisten toimintojen koordinoija ja kontrolleri. (Bartlett & Goshal 2000, ks. Scullion & Paauwe 2009, 79.)

Maailmanlaajuiseen funktionaaliseen johtamiseen kuuluu innovaatioiden kehittäminen ja hajauttaminen maailmanlaajuisesti. Tietoa ja osaamista siirretään asiantuntijaverkkojen kautta ympäri maailman. Tärkeimmät tehtävät liittyvät uhkien, mahdollisuuksien ja osaamisen tunnistamiseen ja määrittämiseen, parhaiden käytäntöjen (engl. 'best practices') tunnistamiseen ja siirtämiseen sekä innovaatioiden hyödyntämiseen ja puolustamiseen koko organisaation tasolla. Maantieteellinen tytäryhtiöiden johtaminen käsittää sen sijaan yksikön operatiivisen johtamisen kansallisella tasolla. Haasteita luo maan niin taloudellisten kuin poliittisten eritystekijöiden huomiointi ja globaaleihin haasteisiin vastaaminen, kuten globaalin strategian implementointi. Maajohtajan on kyettävä operoimaan sekä kansallisella että globaalilla tasolla: toisaalta vastaamaan globaalin johdon asettamiin vaatimuksiin ja tehtävä ne ymmärrettäviksi yksikön työntekijöille, toisaalta tuotava esille oman maan yksikön asiakkaiden tarpeet ja kilpailijoihin liittyvät haasteet ymmärrettävällä tavalla globaalille johdolle. Erityisesti globaalin strategian implementointi paikallisen yksikön tapaan toimia on haasteellinen tehtävä, sillä maajohtajan on otettava huomioon yhtäläillä paikallinen politiikka, hallinto ja kulttuuri. (Bartlett & Goshal 2000, ks. Scullion & Paauwe 2009, 80–81.)

Huipputason johdon tehtävänä on estää heterogeenisten ja usein moniulotteisten organisaatioiden ajautuminen erilleen luomalla selkeä yhteinen visio, kaikkia velvoittavat arvot ja normit sekä yhteiset tavoitteet. Korkeimman johdon on otettava huomioon kaikki kansainvälistymiseen liittyvät haasteet. Käytännössä tähän ei riitä pelkästään erilaisten johtoryhmien luominen ja heille erikoistehtävien ja vastuiden jakaminen, vaan jatkuva, yhtäjaksoinen pyrkimys säilyttää heidän organisatorinen legitimitteettinsä, sekä usein

toisistaan eroavien ja ristiriitaisten intressien yhteensovittaminen ja integroiminen. Tärkeää on kuitenkin myös uudistua jatkuvasti: tavoitteiden ja arvojen on oltava mukautuvaisia, niitä tulee tarpeen mukaan haastaa ja kyseenalaistaa, jotta voidaan säilyttää joustavuus.

(Bartlett & Goshal 2000, ks. Scullion & Paauwe 2009, 81.)

3.1.1 Globaali ajattelutapa

Globalisaatio on johtanut kansainvälisten organisaatioiden voimakkaaseen kasvuun vaatien johtajilta kykyä operoida muuttuvassa ympäristössä. Tämä on johtanut siihen, että perinteisten käsitysten ja lähestymistapojen on täytynyt väistyä uusien tieltä, jotta organisaatio pysyy kilpailukykyisenä ja joustavana. Kansainvälisessä henkilöstöjohtamisessa ollaankin alettu käyttämään käsitettä *global mindset*, *globaali ajattelutapa*, vastaamaan kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tarpeisiin ja haasteisiin sekä akateemisella että käytännön tasolla. Globaali ajattelutapa tarkoittaa kansainvälisten organisaatioiden johtajien kykyä sopeutua globalisaation mukanaan tuomiin haasteisiin sekä sellaista strategista liiketoiminnallista orientaatiota, joka mahdollistaa eri markkinoiden arvioinnin ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen. Toisin sanoen ihminen, joka kykenee globaaliin ajattelutapaan, pystyy sopeutumaan luonnollisesti kulttuurisesti erilaisiin ympäristöihin ja omaa herkän aistin kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä toimimiselle. (Story, Barbuto, Luthans & Bovaird 2014, 131–133.)

Tutkiessaan globaaliin ajattelutapaan liittyviä tekijöitä, Story ym. (2014) havaitsivat, että persoonalliset, psykologiset ja työn kompleksisuuteen liittyvät asiat korreloivat vahvasti tutkittavien globaalin ajattelutavan asteeseen. Tutkimuksessa arvioitiin, miten yllä mainitut tekijät korreloivat globaalin ajattelutavan kahteen indikaattoriin, kulttuuriseen älykkyyteen ja globaaliin liiketoimintaorientaatioon. Kulttuurinen älykkyys tarkoittaa kykyä ymmärtää muuttuvaa ympäristöä, paikallisia käytäntöjä ja normeja sekä kykyä käyttäytyä suotavalla tavalla. Globaali liiketoimintaorientaatio tarkoittaa tietämystä kansainvälisistä markkinoista ja käytännöistä. (Story ym. 2014, 131–134.)

Tärkein globaaliin ajattelutapaan vaikuttava tekijä oli Storyn ym. (2014) tutkimuksen mukaan työn haastavuus sekä kielitaito. Toinen merkittävä löydös oli, että liikematkat ja ulkomaankomennukset eivät suoraan korreloineet globaalin ajattelutavan kehittymiseen. Kuitenkin, mikäli komennukset hoidetaan ja suunnitellaan huolellisesti niin, että taataan

henkilön ruohonjuuritason kulttuurinen kokemus sekä erityisesti ulkomaankomennuksissa kiinnitetään huomiota tehtävien haastavuuteen ja monipuolisuuteen, voi kansainvälinen kokemus kehittää globaalia ajattelutapaa. Psykologinen pääoma korreloi vahvasti työn kompleksisuuden ja globaalin ajattelutavan kanssa, ollen näin avaintekijöitä globaalia ajattelutapaa kehitettäessä. (Story ym. 2014, 150.)

Globaali ajattelutapa on kansainvälistymisen myötä ainutlaatuinen, mutta myös välttämätön ehto tehokkaalle globaalille työskentelylle. Tämän takia organisaation johdon ja henkilöstön tulisikin keskittyä globaalin ajattelutavan kehittämiseen. Globaaliin ajattelutapaan vaikuttaneet tekijät olivat hyvin vaihtelevia ja kompleksisia, mutta vastaavat hyvin kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tuleviin haasteisiin. (Story ym. 2014, 151–152.)

3.1.2 Kansainvälistyvä ura

Ulkomaankomennusten yhteydessä puhutaan myös kansainvälisistä urista. (Dickmann & Harris, 2005; Thomas, Lazarova & Inkson 2005.) Globaalisti toimiville yrityksille kansainvälisiä uria kehittävien organisatoristen prosessien luominen on elinehto, ja globaalisti pätevien johtajien kehittäminen yksi keskeisimpiä tavoitteita. Ulkomaankomennukset on nähty sekä organisaation että yksilön kannalta merkittävänä kanavana kehittää globaaleihin uriin liittyviä kompetensseja. (Dickmann & Harris 2005, 399.)

Dickmann & Harris (2005) tutkivat ulkomaankomennusten vaikutusta yksilöiden urapääomaan kansainvälisissä organisaatioissa. He jakoivat urapääoman aiemman kirjallisuuden perusteella kolmeen eri kategoriaan: miten-, miksi- ja kenet- tietoon (engl. know how/ know why /know whom). Näitä eri tieto- ja osaamiskategorioita tarkasteltiin sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan ulkomaankomennuksella olleiden repatriaattien mielestä kaikki osaamisen eri kategoriat eivät kehittyneet ulkomaankomennuksen aikana, päinvastoin osa niistä jopa kärsi. Repatriaatit raportoivat erityisesti kenet- tiedon (knowing whom) kärsineen komennuksen aikana. Tämä tieto- ja osaamiskategoria käsittää organisaation sisäiset sekä niiden väliset ammatilliset ja sosiaaliset vuorovaikutussuhteet. Tämä oli mielenkiintoinen löydös ottaen huomioon, että aiemmat tutkimukset (Caliguiri & Di Santo 2001; Fink ym. 2005) ovat korostaneet vuorovaikutustaitojen kehittymistä sekä verkostojen laajentumista yhtenä ulkomaankomennusten tärkeimpänä tavoitteena repatriaattien keskuudessa.

Siinä missä organisaatio piti komennuksia hyvänä tapana kehittää globaalia uraa ja siihen liittyviä kompetensseja, tutkimuksen repatriaattit eivät olleet täysin samaa mieltä. Tämä johtui pääosin siitä, että repatriaattit eivät kokeneet voineensa käyttää komennuksella kertynyttä osaamista hyödyksi paluun jälkeisessä tehtävässä. Komennuksella kertynyt osaaminen ei ollut riittävän selvästi erottuva, vaan pikemminkin juurtunut osaksi repatriaattien yleistä tietojen, taitojen, verkostojen ja näkemysten kirjoa. (Dickmann & Harris 2005, 407.) Thomas ym. (2005) olivat omissa tutkimuksissaan samoilla linjoilla. He lisäävät vielä, että globaaleja uria koskevissa tutkimuksissa on sellaisia vaikutteita ja kehitysmahdollisuuksia, joita sekä yksilöt että organisaatiot voivat implementoida. (Thomas ym. 2005, 345.)

3.2 Ulkomaankomennukset

Ulkomaankomennus on työtehtävä, jossa työntekijä työskentelee maassa, joka ei ole hänen kotimaansa (Whitman 1999; ks. Hung-Wen & Ching-Hsiang 2007, 124). Ulkomaankomennuksen kesto vaihtelee pituudeltaan muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin. Komennukset jaetaan yleensä lyhyt- ja pitkäaikaisiin komennuksiin; lyhytaikaisella komennuksella tarkoitetaan yli kuuden kuukauden mutta alle vuoden mittaista komennusta. Pitkäaikainen komennus taas tarkoittaa yli vuoden mittaista työskentelyä ulkomailla (Sinkkonen 2009, 13.) Tämä usein merkitsee suurta muutosta niin yksilön perhe-elämässä kuin työn saralla. Kaikki työhön liittyvät pitkäkestoiset ulkomaanmatkat eivät kuitenkaan ole ulkomaankomennuksia, eivätkä kaikki ulkomailla työtä tekevät ihmiset ole ekspatriaatteja.

Euroopan unioni on tehnyt työvoiman ylijärjestyksen liikkuvuuden entistä sujuvammaksi. Suomalaisia lähtee ulkomaille työkomennuksiin yritysten, valtionhallinnon kuin lukuisten järjestöjen kautta. Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan yritysten ulkomaankomennuksia. Saviaron, Katteluksen ja Tammeaidin (2002, 94) mukaan lähtijöiden vuosittain kasvuluokka on ollut noin 20 prosentin suuruinen. Yritykset ovat kuitenkin viime aikoina supistaneet ulkomaantoimintojaan, mikä on vaikuttanut myös lähtijöiden määrään.

Ulkomaankomennukset ovat merkittävä osa nykypäivän yritysmaailmaa. Niiden määrä on kasvanut tasaisesti 90-luvun jälkeen, jolloin ulkomaankomennuksia oli vain harvoissa suurissa yrityksissä. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2011 Suomesta ulkomaille muutto kasvoi hieman edellisvuoteen nähden. Muutto Suomesta EU-maihin suureni 600 hengellä, kasvaen samalla hieman edellisestä vuodesta. Vaikka määrässä on muitakin kuin ekspatriaatteja, on

selvää, etteivät kaikki ekspatriaatit palaa takaisin Suomeen. He saattavat jatkaa uudella työkomennuksella joko samassa tai toisessa maassa tai siirtyä kokonaan kansainväliselle uralle. (Tilastokeskus)

Vuonna 2009 suomalaiset yritykset harjoittivat liiketoimintaa tytäryhtiöissä kaikkiaan 120 maassa. Henkilöstön määrällä mitattuna tytäryhtiötoiminta ulkomailla keskittyi Eurooppaan ja Aasiaan. Henkilöstöä oli ulkomailla yhteensä runsaat 566 000 henkilöä, joista runsas kolmannes työskenteli vanhoissa EU-maissa, viidennes Aasiassa ja Oseaniassa ja viidennes uusissa EU-maissa. Yksittäisistä maista eniten henkilöstöä oli Ruotsissa, Venäjällä, Kiinassa ja Saksassa. (Tilastokeskus)

Amerikkalaisessa Cendant Mobilityn (2004) suorittamassa tutkimuksessa kerättiin tietoa yhteensä n. 550 repatriaatilta 45:stä eri yrityksestä, 43:sta eri maasta. Komennusmaita oli yhteensä 52, ja valtaosa (48 %) oli ollut komennuksella EMEA-maissa (Eurooppa, Lähi-Itä, Afrikka). Tutkimuksesta kävi ilmi, että ekspatriaatit lähtivät komennukselle yleensä uusien haasteiden perässä, itsensä kehittämisen halusta tai kartuttaakseen kansainvälistä kokemustaan. Yrityksillä komennusten intressi oli yleensä tietyn työn suorittamisessa asemamaassa ja tiedon siirtämisessä. Melkein puolet (45 %) komennuksella olleista repatriaateista oli ollut ainakin kerran komennuksella aiemmin, mistä voidaan päätellä, että yritykset hyödyntävät ulkomaankomennuksissa usein samoja henkilöitä. (Cendant Mobility 2004, 1-4.)

KPMG:n (2013) suorittaman, Sveitsissä pääkonttoriansa pitävien kansainvälisten yhtiöiden repatriaattien vuotuisen ulkomaankomennuskyselyn mukaan vuonna 2013 repatriaatit näkivät, että komennukset erityisesti kehittyviin maihin tulevat nousemaan jatkossa. Tutkimuksen mukaan komennukset suuntautuivat useimmiten Sveitsiin, Yhdysvaltoihin, Singaporeen ja Hong Kongiin. Vastaajat näkivät kuitenkin Kiinan komennusten kasvavan tulevaisuudessa merkittävästi, ja suuri osa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista ilmoitti Kiinan jo olevan kolmen suurimman komennusmaan joukossa. Myös paikalliset sopimukset nähtiin olevan kovassa nousussa. Paikallinen sopimus (engl. local) tarkoittaa, että henkilö siirtyy asemamaastaan toiseen maahan ilman varsinaista ekspatriaattisopimusta, ja tarkoituksena on jäädä asemamaahan jopa pysyvästi. Lokaaleissa sopimuksissa voi olla paljonkin eroja organisaatiosta riippuen. (KPMG 2013, 3-5.)

Raportissa oli kuitenkin nähtävissä, että organisaatioissa oli yhä tietyillä alueilla puute toimivista globaaleista prosesseista. Joillekin alueilla kaivattiin kokonaan uusia prosesseja tehostamaan toimintaa, ja joissakin koettiin olevan tarpeellista työskennellä lähempänä muita osastoja. Erityisesti nopeasti talouttaan kasvattavien BRIC- maiden (Brasilia, Venäjä, Intia, Kiina) odotetaan olevan komennusmaiden kärjessä tulevaisuudessa. Myös lokaalit sopimukset tavallisia, kalliimpia ulkomaankomennuspaketteja edullisempina vaihtoehtoina nähtiin kasvattavan suosiotaan. (KPMG 2013, 3-21.)

3.2.1 Ulkomaankomennuksiin liittyvät käsitteet

Ekspatriaatilla tarkoitetaan pidennetylle ulkomaankomennukselle lähetettyä henkilöä (työntekijä, toimihenkilö, ylempi toimihenkilö tai johdon edustaja). *Repatriaatiolla* tarkoitetaan kotimaahan paluuta ulkomaankomennukselta, ja *repatriaatti* on komennukselta palaava tai palannut henkilö. (Ericson 1999, ks. Hung-Wen & Ching-Hsiang 2007, 124.)

Home organisaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan kotiorganisaatiota, joka lähettää työsuhteessa olevan henkilön ulkomaantyöhön, eli organisaatiota jonka aloitteesta ja tarpeesta komennukselle on lähdetty. Komennuksen jälkeen ekspatriaatti palaa yleensä takaisin kotiorganisaatioon. Kotiorganisaatio voi rekrytoida ulkomaankomennukselle lähetettävän työntekijän niin kotimaasta, komennusmaasta kuin kolmannesta maasta. (Sinkkonen 2009, 14.) *Host* organisaatio on ekspatriaatin vastaanottava organisaatio. Host organisaatio on vastuussa komennusajasta sekä lähettää ekspatriaatin takaisin kotiorganisaatioon komennussopimuksen päättyessä. (Sinkkonen 2009, 14.)

Jotta ulkomaankomennus olisi onnistunut niin repatriaatin kuin lähettävän organisaation kannalta, edellyttää se kokonaisvaltaista johtamista ja selkeää roolitusta. Onnistunut ulkomaankomennus edellyttää kolmen eri näkökulman huomioonottamista: yrityksen home- ja host- organisaatioiden sekä komennukselle lähtevän henkilön. Onnistumisen edellytyksen syntyvät vasta, kun kolme toimijaa onnistuvat yhteistyössä ja vuorovaikutus eri toimijoiden välillä toimii. (Sinkkonen 2009, 9.)

3.2.2 Komennustyyppejä

Ulkomaankomennukset ovat luonteeltaan erilaisia, ja siten komennukset luovat myös erilaista osaamista. Lazarova ja Caliguiri (2004, 346–347) painottavat, että ulkomaankomennus on työn *konteksti*, ei työn kuvaus ja komennuksen luonteesta johtuen erilaisilla komennuksilla voi olla täysin erilaiset päämäärät ja vaatimukset. Tästä johtuen erityyppisillä komennuksilla tulisi olla myös erilaiset strategiat repatriaation suhteen. Lazarova ja Caliguiri ovat jakaneet komennukset neljään eri kategoriaan: teknisiin, toiminnallisiin/taktisiin, kehityksellisiin sekä strategisiin komennuksiin.

Teknisellä komennuksella olevan ekspatriaatin työnkuva ei juuri eroa hänen työkuvastaan kotimaassa. Tarkoituksena on, että tietyn teknisen pätevyyden omaava henkilö lähetetään komennukselle, kun kyseistä osaamista ei ole saatavilla komennusmaassa. Joissakin tapauksissa nämä ekspatriaatit eivät välttämättä ole yhtiön palkkalistoilla edes komennuksen alkaessa, vaan heidät saatetaan palkata vain suorittamaan tietty toimeksianto jossakin yhtiön organisaatiossa. Teknisellä komennuksella olevat ekspatriaatit saattavat myös siirtyä jatkuvasti maasta toiseen sen mukaan, missä heidän erityistaidoilleen on strateginen tarve. (Lazarova & Caliguiri 2004, 348).

Toiminnalliset/taktiset komennukset ovat hyvin samankaltaisia kuin tekniset komennukset, mutta siinä missä teknisellä komennuksella olevilla ekspatriaateilla ei välttämättä työnsä eksaktin luonteen takia ole paljon vuorovaikutusta komennusmaan paikallisten työntekijöiden kanssa, on vuorovaikutus toiminnallisella komennuksella taas välttämätön, jotta komennus onnistuisi. Tämä on komennustyypeistä yleisin, ja toiminnallisella komennuksella olevan ekspatriaatin positio on yleensä tekninen tai manageriaalinen. Toiminnallisella komennuksella olevat henkilöt vaihtavat todennäköisemmin työpaikkaa paluun jälkeen verrattuna muun komennustyyppin ekspatriaatteihin. Tämä johtuu siitä, että vasta komennuksen aikana voi ilmetä, että kulttuurien väliseen kanssakäymiseen liittyvät taidot ovat välttämättömiä komennuksen onnistumiseksi. Komennuksella kansainväliset taidot ja kompetenssi kehittyvät, mutta niille ei kotiorganisaatiossa ole välttämättä enää tarvetta, jolloin repatriaatti saattaa vaihtaa työpaikkaa, mikäli kotiorganisaatiosta ei löydy hänen osaamistaan vastaavaa työtä. (Lazarova & Caliguiri 2004, 348–349).

Kehitykselliset komennukset voivat olla osa joidenkin globaalien yhtiöiden kansainvälistä henkilöstöstrategiaa ja johtajien koulutusohjelmia, joissa johtavassa asemassa olevia henkilöitä lähetetään komennukselle tarkoituksena osaamisen ja kykyjen kehittyminen. Kehityksellisillä komennuksilla on usein hyvin rakenteellinen luonne, ja komennuksella olevalla henkilöllä voi olla tiedossa positio kotiorganisaatiossa komennuksen päätyttyä. (Lazarova ja Caliguiri 2004, 349).

Strategisella komennuksella olevien henkilöiden päätehtävä on kehittyä korkean tason manageriaalisiin positioihin tulevaisuudessa, joten kyseessä on sekä kehityksellinen että strateginen komennus. Strategisella komennuksella on kehityksellisiin komennuksiin eroten usein jokin spesifi tarkoitus, kuten uuden markkinan valtaaminen, tukioorganisaation perustaminen uuteen maahan tai yhteisyrityksen perustaminen ja sen johtaminen. Kriittistä strategisissa komennuksissa on, että saadaan hyödynnettyä komennuksella olevan henkilön osaaminen ja suhteuttaa hankittu tietotaito uuteen positioon kotiorganisaatiossa. (Lazarova ja Caliguiri 2004, 349).

3.2.3 Vaihtoehtoiset komennukset

Kirjallisuudessa on puhuttu myös ns. *vaihtoehtoisista komennuksista* (engl. *alternative assignments*) vaihtoehtona perinteisille, pitkille ulkomaankomennusjaksoille (Harzing & Reiche 2009; Starr 2009; Tahvanainen, Worm & Welch 2005.) Tiukentunut taloustilanne on väkisin vähentänyt kalliita ulkomaankomennuksia, ja usein pitkille komennuksille lähteminen voi haasteellista puolison työtilanteen tai perhetilanteen vuoksi. Yhä kansainvälistyvä ja verkottuva työympäristö on jo itsessään lisännyt globaalia yhteistyötä ja helpottanut työskentelyä yli kansallisten rajojen. Monessa kansainvälisessä yhtiössä voi olla eri tiimeissä henkilöitä eri maista, ja monet ovat myös yhtenäistäneet työaikojaan aikaerojen vuoksi niin, että tiimillä olisi keskenään mahdollisimman paljon yhteistä työaikaa käytössä vuorokaudessa. Harzing & Reiche (2009, 21) ovat esittäneet 4 versiota vaihtoehtoisista ulkomaankomennuksista: tytäryhtiöiden johtajien komennukset pääkonttorille (engl. *inpatiation*), lyhytaikaiset komennukset, omaehtoiset komennukset sekä virtuaaliset komennukset. (Harzing & Reiche 2009, 21–25.)

Siinä missä komennukset yleensä käsittävät työntekijöiden liikkuvuuden pääkonttorilta tytäryhtiöihin, on vastakkainen suunta komennuksilla vähemmän yleistä. Tytäryhtiöistä yhtiön pääkonttoriin suuntautuvien komennuksien englanninkielinen termi *inpatriation* käsittää tytäryhtiöiden, usein johtotason henkilöiden siirtymisen hetkellisesti yhtiön pääkonttoriin. Tavoitteena on usein mukauttaa johtajia pääkonttorin organisaatiokulttuuriin ja toimintatapaan, edesauttaa hiljaisen tiedon siirtämistä sekä parantaa tiedonkulkua pääkonttorin ja tytäryhtiöiden välillä. Tämän tyyppisten komennusten odotetaan lisääntyvän tulevaisuudessa. (Harzing & Reiche 2009, 21–22.)

Kun ulkomaankomennukset normaalisti vaihtelevat kestoaltaan usein noin vuodesta jopa kymmeneen vuoteen, ovat *lyhytkestoiset komennukset* usein kestoaltaan 1-12 kuukautta. Lyhytkestoiset komennukset ovat hyödyllisiä silloin, kun tarvitaan hetkellisesti tietynlaista teknistä osaamista tai ongelmanratkaisutaitoa esimerkiksi projektityössä. (Harzing & Reiche 2009, 23.) Starrin (2009) tutkimus on ensimmäisiä tutkimuksia, joissa tutkitaan monikansallisten yhtiöiden palveluksessa olevia, lyhytaikaisella ulkomaankomennuksella työskennelleitä henkilöitä. Tutkimuksessa tutkittiin repatriaattien paluun jälkeistä, uraan pohjautuviin odotuksiin liittyvää yksilöllisen muutoksen merkitystä. Tulokset osoittivat, että joillakin odotukset lyhytaikaisten komennusten jälkeisestä ajasta tarkoittivat pysyvää muutosta työssä, koska vastaajat kokivat myös oman persoonansa muuttuneen kokemuksen myötä. Toisille pääasia oli jatkumo työssä ennen komennusta ja sen jälkeen. (Starr 2009, 295.) Tuloksista ilmeni myös, että useimmilla palaajilla tärkein vaihe lyhytaikaisella komennuksella oli kotioorganisaatioon ja työhön paluu. (Mt. 2009, 296.) Starrin mukaan ekspatriaatiokäytäntö on nykyisellään riittämätön vastaamaan lyhytaikaisten komennusten asettamiin vaatimuksiin. Erityisesti repatriaation etukäteissuunnittelun puute asettaa organisaatioille uusia haasteita. Tätä väitettä tukee tulos, jonka mukaan osalle vastaajista paluu vanhoihin työtehtäviin ja asemaan olisi selvästi merkinnyt komennuksen epäonnistumista. (Mt. 2009, 297.)

Tahvanaisen, Wormin ja Welchin (2005, 667–669) mukaan lyhytaikaisten komennusten etu on kustannustehokkuudessa pitkäaikaisiin komennuksiin verrattuna. Ne vaativat myös vähemmän byrokratiaa, joten niiden toteuttaminen on helpompaa niin yritysten kuin työntekijänkin kannalta. Työntekijän kannalta lyhytaikainen komennus voi olla joustavampi tapa, sillä yleensä perhe ei lähde mukaan lyhyille komennuksille, joten esimerkiksi asunnon hankkimiseen, muuttoon ja lasten kouluihin ja päivähoitoon liittyviä asioita ei tarvitse ottaa

huomioon. Organisaation näkökulmasta lyhytaikaisen komennuksen etu on nopeudessa ja kustannustehokkuudessa. Lyhytaikaisilla komennuksilla on kuitenkin myös epäonnistumisen riski, sillä lyhyessä ajassa ei usein ehdi kehittämään kestäviä suhteita paikallisiin kollegoihin ja asiakkaisiin. Tutkimuksessa ilmeni myös, että erilaiset epäsuotuisat asiat kuten avioero ja alkoholismi korostuivat projektityyppisillä, lyhytaikaisilla komennuksilla olleiden henkilöiden vastauksissa. On kuitenkin syytä huomioda, että nämä ovat hyvin yksilöllisiä asioita, ja mahdollisesti monen eri tekijän summa. Täten tuloksista ei voida vetää suoria johtopäätöksiä lyhytaikaisten komennusten eduista tai haittapuolista, tai yhteyksistä alkoholismiin.

Omaehtoiset komennukset (Harzing & Reiche 2009, 24) ovat kolmas vaihtoehtoisten komennusten muoto. Tämä tarkoittaa usein vasta valmistuneita henkilöitä, jotka lähtevät omaehtoisesti etsimään alansa työtä ulkomailta ilman taustaorganisaatiota. Tämä on melko yleistä varsinkin Euroopan Unionin maissa, jossa vallitsee työntekijöiden vapaa liikkuvuus maiden välillä.

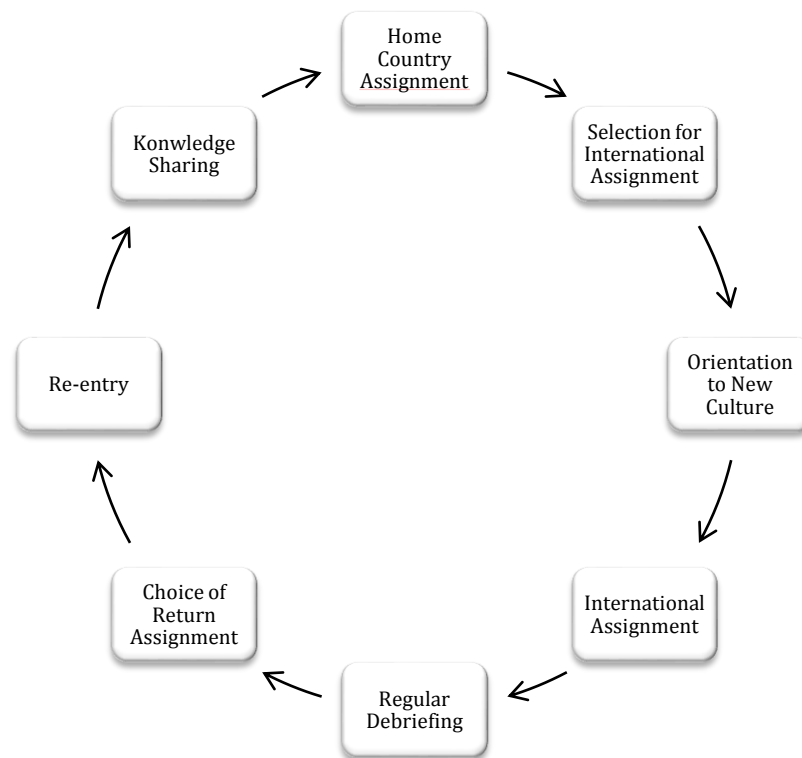
Virtuaaliset komennukset ovat mahdollistaneet joustavamman tavan organisaatioille vastata työprosessien hajauttamisen ja globalisaation mukanaan tuomiin haasteisiin. Virtuaalikomennus ei vaadi henkilön siirtymistä toiseen maahan, vaan enemmänkin hajauttaa vastuuta kotiorganisaatiosta käsin, jolloin yhteydenpito alaisiin tapahtuu esimerkiksi sähköpostilla, telekonferensseilla tai puhelimitse. Virtuaalikomennusten etu on kustannustehokkuudessa sekä helppoudessa, mutta se ei useinkaan mahdollista asioiden hoitamista parhaalla mahdollisella tavalla. (Harzing & Reche 2009, 25). Virtuaalikomennuksen työtavat ovatkin tulleet viime aikoina osaksi organisaatioiden toimintatapaa, joten niitä voi olla vaikea pitää enää erillisenä komennusmuotona. Paras ratkaisu olisikin varmasti ottaa parhaita elementtejä jokaisesta vaihtoehtoisesta komennuksesta osaksi monikansallisten yhtiöiden työskentelytapaa.

3.2.4 Komennuksen vaiheet

Adler (2002, 262) on eritellyt ekspatriaattikomennuksen vaiheet seitsemään eri osa-alueeseen (kuvio 2). Antal, Stroo & Willems (2000) lisäsivät oman tutkimuksensa jälkeen kahdeksanneksi vaiheeksi vielä tiedon jakamisen komennuksen päätyttyä. Komennus lähtee liikkeelle sopivan henkilön rekrytoinnista ja valinnasta. Rekrytointi voidaan suorittaa joko organisaation

sisäisenä hakuna tai hakea sopiva ekspatriaatti organisaation ulkopuolelta. Valinnan jälkeen moni organisaation tarjoaa valmennuspaketteja, jossa kerrotaan maan kulttuurista, sekä erilaisista sosiaalisista, taloudellisista ja poliittisista asioista, kuten maan verotuksesta. Kun ekspatriaatti saapuu asemamaahan, hän joutuu sopeutumaan sen kulttuuriin, normeihin ja toimintatapoihin (orientation to new culture). Komennuksen aikana tulisi kotiorganisaation ja repatriaatin olla säännöllisessä yhteydenpidossa, ja kotiorganisaation tulisi pitää repatriaatti ajan tasalla mahdollisista muutoksista (regular debriefing). Komennuksen jälkeen repatriaatti palaa takaisin kotiorganisaatioon (re-entry), joko vanhaan tehtävään, kokonaan uusiin tehtäviin tai vaihtaa mahdollisesti organisaatiota. (Adler 2002, 261–262.)

Jotkin organisaatiot järjestävät paluun yhteydessä paluuvälmentuksia. Täydellinen ekspatriaatin globaali urasykli sisältää kaksi tärkeää transitiota: transition uuteen kulttuuriin (kohdemaahan) sekä takaisin kotimaahan. On tärkeää, että niin repatriaatit kuin organisaatiot huomioivat molemmat transitiot. (Adler 2002, 262.)



Kuvio 2. Komennuksen vaiheet (Adler 2002)

3.2.5 Komennukset osana urakehitystä

Ulkomaankomennukset nähdään usein tärkeänä osana kansainvälisiä johtajia kehitettäessä. Vesa Suutari ja Chris Brewster (2003) ovat tutkineet Suomeen ulkomaankomennukselta palanneiden repatriaattien kokemuksia sekä urakehitystä komennuksen jälkeen. Tutkimuksessa selvitettiin ulkomaankomennuksella olleilta ammattiyhdistyksen jäseniltä, miten heidän odotuksensa ulkomaankomennuksista vastasivat realiteetteja sekä minkälaista tukea he olivat saaneet työnantajalta ja miten tukitoimet vastasivat odotuksia.

Tutkimustulokset uranäkymien suhteen olivat melko positiivisia: 68 % oli sitä mieltä, että heidän uransa muuttui positiivisempaan suuntaan komennuksen myötä. Selvä enemmistö ilmoitti myös saaneensa haasteellisempia työtehtäviä kotimaahan palattuaan. Työpaikkaa oli vaihtanut komennuksen jälkeen yksi kolmasosa. Huomionarvoista tässä tutkimuksessa on kuitenkin se, että valtaosa niistä repatriaateista, jotka olivat vaihtaneet työpaikkaa komennuksen jälkeen, olivat ensin pohtineet mahdollisuuksia jatkaa vanhan työnantajan palveluksessa, mutta eivät saaneet haastavampia työtehtäviä, ja lähtivät noin 1,5 vuoden kuluessa. (Suutari & Brewster 2003, 1146–1148).

Kaiken kaikkiaan moni repatriaatti painotti ulkomaankomennuksen tärkeyttä itselleen ja urakehitykselleen. Vaikka he eivät olisi olleet tyytyväisiä komennuksen jälkeiseen prosessiin, he silti pitivät sitä tärkeänä osana omaa urakehitystä ja olisivat valmiita suosittelemaan vastaavaa komennusta muille kollegoille tai lähtemään uudestaan komennukselle. Suutarin mukaan tässä tutkimuksessa repatriaatit olivat muita tutkimuksia enemmän raportoineet työpaikan vaihtoihmisistaan, mutta myös ulkomaankomennuksen jälkeisestä positiivisesta urakehityksestä. Suutarin mukaan ulkomaankomennuksella on yksilön urakehitykselle ja organisaation osaamiselle positiivinen vaikutus, mutta ilman huolellista ja määrätietoista johtamista sen hyödyt valuvat helposti hukkaan. (Suutari & Brewster 2003, 1147–1148.)

Myös Lazarova ja Caliguiri (2001) ovat tutkineet organisaation omien tukitoimien yhteyttä repatriaattien työtyytyväisyyteen sekä mahdolliseen työpaikan vaihdokseen. Tutkimuksessa tutkittiin 58:aa repatriaattia, jotka olivat olleet keskimäärin kolmen vuoden pituisella ulkomaankomennuksella.

Repatriaatin työpaikanvaihdos ulkomaankomennuksen jälkeen on suuri tappio komennukselle lähettäneelle yritykselle kahdestakin syystä: yritys on investoinut paljon komennukselle lähetettävään työntekijään niin rahallisesti kuin ajallisestikin. Jos repatriaatti vaihtaa työpaikkaa pian komennuksen päätyttyä, hän vie ulkomailla saamansa tiedon mukanaan, pahimmassa tapauksessa kilpailevaan yritykseen. Lisäksi Lazarova ja Caliguiri painottavat, että organisaation sisällä repatriaattien korkea vaihtuvuus saattaa antaa komennusprosessista muulle henkilökunnalle negatiivisen kuvan, jos repatriaatti jättää organisaation lyhyen ajan sisällä kotiinpaluusta. Tämä voi tahattomastikin viestiä muulle henkilökunnalle, että kansainvälistä kokemusta ja sen mukanaan tuomaa tietotaitoa ei arvosteta organisaatiossa tai sillä ei ole toivottua vaikutusta urakehitykseen. (Lazarova & Caliguiri 2001, 390.)

Lazarovan ja Caliguirin (2001, 390) mukaan repatriaatit, jotka kokevat saavansa organisaatiolta tukea repatriaatioprosessissa, ovat enemmän sitoutuneita organisaatioon, ja todennäköisemmin pysyvät kyseisen organisaation palveluksessa komennuksen jälkeenkin pitkään. He ottavat esille myös psykologisen sopimuksen (2001, 391) käsitteen repatriaatioprosessissa. Repatriaatit odottavat eräänlaista vastinetta tekemilleen uhrauksille: koska ulkomaankomennus vaatii heiltä monessa suhteessa enemmän verrattuna kotimaan organisaatiossa työskenteleviin kollegoihin, he odottavat organisaation palkitsevan heidät esimerkiksi ylennyksellä tai haastavammalla positiolla.

Lazarovan ja Caliguirin (2001, 394) tutkimuksen mukaan organisaatiolta koetun tuen saamisella sekä työpaikan vaihdoksella oli suora yhteys. Tutkimuksessa tutkittiin 11:sta eri tukitoimintoa ja haastateltavilta kysyttiin, onko heidän organisaatiossaan käytössä kyseinen strategia sekä kuinka tärkeänä he sitä pitävät. Tuloksista ilmeni, että organisaation tarjoamilla tukitoiminnoilla sekä repatriaattien aikomuksella pysyä organisaation palveluksessa komennuksen jälkeen on positiivinen yhteys.

Bensonin ja Pattien tutkimuksessa (2008) vertailtiin ulkomaankomennusten vaikutusta urakehitykseen sekä yhdysvaltalaisen työntekijöiden ulkoiseen markkinakelpoisuuteen suuressa palveluorganisaatiossa. Tutkimuksessa vertailtiin parhailaan ulkomaankomennuksella olevien ekspatriaattien, kotimaahan palanneiden repatriaattien sekä pelkästään kotimaan organisaatiossa työskennelleiden työntekijöiden kesken heidän saamiaan kompensatioita, viimeaikaisia ylennyksiä sekä ulkopuolisia rekrytointikontakteja. Tärkeä

tutkimuskysymys Bensonin ja Pattien tutkimuksessa oli myös se, mikä vaikutus ulkomaankomennuksella koettiin olevan komennuksella olleiden uraan lyhyellä aikavälillä. Oletuksena oli, että vaikka lyhytaikaisten komennusten hyöty ei näkyisi välttämättä palkan tai ylennysten muodossa, ekspatriaatit ja repatriaatit kokisivat enemmän työvoiman liikkuvuutta sekä sisäistä urakasvua verrattuna saman yrityksen kotiorganisaatiossa työskenteleviin, vailla ulkomaankomennuskokemusta oleviin työntekijöihin. (Benson & Pattie 2008, 1636–1641.)

Tuloksista ilmeni, että palkkioiden suhteen kolmen vertailuryhmän kesken ei ollut merkittävää eroa. Huomionarvoista oli kuitenkin se, että repatriaatit olivat epätodennäköisemmin saaneet ylennyksen kuluvan neljän vuoden aikana. Bensonin ja Pattien mukaan (Mt. 2008, 1647) repatriaattien suurempi epätodennäköisyys saada ylennys oli ainoa negatiivinen vaikutus, mikä taas puoltaa sitä näkemystä, että lyhytaikaiset takaiskut urakehityksessä lyhyellä aikavälillä eivät välttämättä olleet niin vakavia kuin kirjallisuudessa on aiemmin esitetty. Tulosten mukaan ekspatriaatit saivat huomattavasti vähemmän rekrytointikontakteja kotimaan organisaatiossa työskenteleviin verrattuna. Tämä on merkittävästi erilainen Suutarin ja Brewsterin (2003) edellä mainitun tutkimuksen tuloksiin verrattuna, jonka mukaan suomalaiset repatriaatit ja ekspatriaatit saivat huomattavissa määrin rekrytointikontakteja. Huomionarvoista kuitenkin on, että Bensonin ja Pattien (2008) tutkimus rajoittui vain yhteen organisaatioon, mikä hankaloittaa tulosten yleistettävyyttä.

3.2.6 Repatriaatio

Kotiinpaluu eli repatriaatio on komennusprosessin viimeinen ja usein kriittisin vaihe, jonka epäonnistuminen näyttäytyy radikaaleimmin repatriaatin työpaikan vaihtamisessa. Baruchin, Steelen ja Quantrillin (2002, 660; 668) mukaan arviolta 20–50 % repatriaatista vaihtaa työnantajaa vuoden kuluttua komennuksen päättymisestä. Samankaltaisia tuloksia ovat saaneet myös Suutari & Brewster (2003). Työpaikan vaihdos on usein seuraus siitä, repatriaatin odotukset ulkomaankomennuksesta ja sen päättymisen jälkeisistä seurauksista eivät ole kohdanneet todellisuutta. Asuminen ja työskenteleminen ulkomailla aiheuttavat usein repatriaatissa itsessään muutoksia ja kypsymistä. Kohosen (2008) mukaan ulkomaankomennus on repatriaateille merkittävä persoonallisen ja ammatillisen muutoksen kausi. Ne voivat aiheuttaa muutoksia repatriaattien käsityksissä itsestään tai omasta persoonallisesta identiteetistään. Starrin (2009) mukaan jopa lyhytaikaiset komennukset

aiheuttavat muuttivat repatriaattien käsityksiä ammatillisesta identiteetistään sekä työurastaan.

Repatriaatit kohtaavat usein henkilökohtaisella tasolla kotimaahan paluun yhteydessä kulttuurishokin: kotimaahan onkin hankalampi sopeutua kuin komennusmaahan. Kotimaassa odotetaan komennusaikana usein kaiken säilyvän ennallaan, eikä muutoksiin ole varauduttu. Ekspatriaatin lisäksi hänen perheensä joutuu käymään läpi samanlaisen sopeutumisprosessin, ja tämä voi ajoittain vaikeuttaa paluuseen liittyviä ongelmia. Myös muutokset elämäntyyliässä voidaan koeta yllättävinä: repatriaatit nauttivat lukuisista etuisuuksista komennusaikana, mutta etuisuudet yleensä usein ulotu enää paluun jälkeiseen aikaan. Ammatillisella tasolla vaikeuksia voi ilmetä työn mielekkyyden ja haasteellisuuden kokemisessa. (Lazarova & Caliguri 2009, 337–338.)

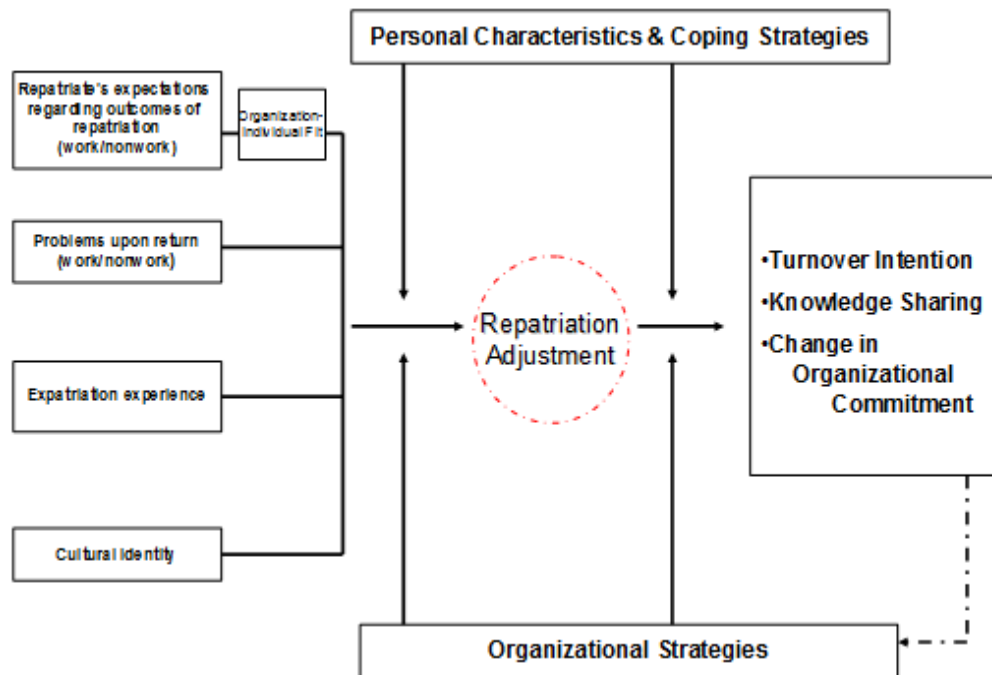
Nery-Kjerfen & McLeanin (2012) mukaan kulttuurishokki on asia, jota organisaatiot voivat omalla aktiivisuudellaan helpottaa. Kaikki kansainväliset organisaatiot eivät esimerkiksi tarjoa erillisiä ohjelmia auttaakseen heitä sopeutumaan uudelleen kotimaahan eivätkä aina pidä yhteyttä ekspatriaattiin komennusaikana. Ekspatriaattien suhteen näyttää vallitsevan monissa organisaatioissa ”poissa silmistä, poissa mielestä”- ajattelutapa (Gregersen & Black 1995, ks. Nery-Kjerfe & McLean 2012, 616). Kulttuurishokin on sanottu olevan merkittävimpiä työntekijöiden sopeutumisvaikeuksia selittäviä tekijöitä. Kokemus on usein kriittinen juuri sen odottamattomuuden takia. Komennuksen aikana repatriaatti ja hänen perheensä on joutunut sopeutumaan kohdemaan tapoihin, kulttuuriin ja elämään. Siksi paluu takaisin kotimaahan osoittautuukin usein arvattua hankalammaksi, kun työntekijältä ja hänen perheeltään vaaditaankin sopeutumista takaisin kotimaahan. Strohin, Gregersenin ja Blackin mukaan (ks. Nery-Kjerfe & McLean 2012, 616) käänteinen kulttuurishokki on usein huomattavasti suurempi homogeenisistä kulttuuritaustoista tulevilla henkilöillä, sillä heidän on ensin pitänyt tehdä enemmän töitä sopeutuakseen kohdemaan tapoihin ja näin ollen tehtävä suuria muutoksia sopeutuakseen jälleen kotimaan käytäntöihin.

Nery-Kjerfe ja McLean (2012, 624) painottavat joustavuuden huomioimista repatriaatiokäytäntöjä suunniteltaessa. Työntekijöiden sopeutumisella, työtyytyväisyydellä ja organisaatioon sitoutumisella on vahva yhteys ekspatriaattien paluuta suunniteltaessa. On osattava ottaa huomioon paluuseen vaikuttavat henkilö- ja yritysspesifit tarpeet, sekä muut

mahdolliset haasteet, joita ympäristö saattaa asettaa repatriaatiokäytännöille ja jotka voivat vaikuttaa repatriaattien sopeutumiseen. Näitä ovat esimerkiksi organisaation ja repatriaatin paikallinen ja kulttuurinen konteksti, jossa toimitaan, sekä repatriaattien muut erityistarpeet. Hyväksi todettuja käytäntöjä ovat erilaiset paluuvaimennukset, jossa autetaan tiedostamaan käänteisen kulttuurishokin oireita ja helpottamaan niitä, paluupositiosta tiedottaminen ja keskusteleminen hyvissä ajoin, sekä erilaisten urasuunnitelmien tekeminen. On tärkeää myös huomioda, miten komennustyyppi sekä komennuksen kesto vaikuttaa käytäntöihin, sekä ottaa huomioon muut, hieman yllättävänkin tuntuiset sopeutumiseen vaikuttavat asiat, kuten sukupuoli- ja ikätekijät. Käytäntöjen kehittäminen paikallisessa kontekstissa ei aina toimi toisessa ympäristössä, siksi on tärkeää, että repatriaatiokäytännöt ovat itsessään joustavia sopeutumaan tilanteen vaatimalla tavalla.

Monet tutkimukset (Jassawalla & Sashittal 2009; Lazarova & Caliguiri 2001; Hung-Wen & Ching-Hsiang 2007) vahvistavat sen käsityksen, että oikeanlaisilla tukitoimilla repatriaattien sopeutumista ja työtyytyväisyyttä voidaan vahvistaa. Työntekijöiden sopeutumisella, työtyytyväisyydellä ja organisatorisella sitoutumisella on positiivinen yhteys organisaatiossa jatkamiseen ja urakehitykseen. Tukitoimet myötävaikuttavat repatriaattien aikomuksiin pysyä organisaatiossa komennuksen jälkeen. Nery-Kjerfen ja McLeanin (2012, 619) mukaan negatiiviset asenteet työntekijöiden keskuudessa kehittyvät juuri silloin, kun työntekijät eivät koe saavansa tukea ja arvostusta omistautumisestaan, työstään, taidoistaan ja kyvykkyyksistään.

Kuvio 2 (Arman 2009) tiivistää hyvin edellä käsitellyn asian ja kuvaa repatriaatiokäytäntöjen moniulotteisuutta. Sopeutumiseen vaikuttavat repatriaatin omat odotukset komennuksen jälkeisestä ajasta ja työnkuvasta, ekpatriaattikokemus itsessään, kulttuurinen identiteetti ja sen muutos sekä paluun yhteydessä koetut ongelmat, jotka voivat liittyä työhön tai yksityiseen elämään. Taustalla tähän kaikkeen vaikuttaa repatriaatin yksilölliset ominaisuudet ja selviytymisstrategiat sekä organisaation antama tuki. Joillakin sopeutuminen on helpompaa kuin toisilla. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, lähteekö repatriaatti pois organisaation palveluksesta pian komennuksen jälkeen, onnistuuko tiedon ja osaamisen jakaminen organisaatiossa sekä tapahtuuko muutos organisaatioon sitoutumisessa. Katkoviiva kuvaa sitä, että organisaation tukikäytännöillä on repatriaatioprosessin ja ulkomaankomennusten onnistumisen kannalta suuri merkitys.



Kuvio 3. Repatriaattien sopeutumiseen vaikuttavia tekijöitä (Arman 2009)

3.3 Ulkomaankomennuksella kertynyt osaaminen ja kokemus

3.3.1 Osaamisen johtamisesta yleisesti

Osaaminen on organisaation tärkein resurssi. Oikealla osaamisella yritys voi vallata nopeasti uusia markkinoita ja parantaa kilpailukykyä. Osaaminen on kuitenkin haastava käsite, ja sen johtaminen haasteellista ellei jopa mahdotonta, jos ei tiedetä *mitä* johdetaan. Yrityksen osaamisesta on hyötyä vasta silloin, kun sitä sovelletaan niin, että sen avulla saadaan entistä parempia tuloksia.

Hovilan ja Okkosen (2006, 45) mukaan organisaation yksittäisten jäsenten omaava tieto ja osaaminen eivät paranna organisaation toimintaa ja kilpailukykyä, jos niitä ei osata hyödyntää koko organisaation tasolla organisaation hyväksi. Osaamisen johtamisen tavoitteena on yksilön osaamisen kehittäminen organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se tarjoaa keinoja osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen, sekä keskittää huomion strategian kannalta olennaisiin asioihin. Hovila ja Okkonen puhuvat osaamisen hallinnasta osaamisen johtamisen synonyyminä.

Kestin (2010, 148–149) mukaan osaamista ei pidä pyrkiä hallitsemaan, vaan se tulee *vapauttaa* koko organisaation hyödyksi. Ydinosaaminen on tunnistettava ja osaamista kehitettävä sillä alueella systemaattisesti, mutta Kesti painottaa lähtemästä liian systemaattiseen osaamisen hallintaan ja kirjaamiseen. Osaamisen kehittyminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muun työyhteisön kanssa ja on hyödyllistä juuri silloin, kun se on hyödynnettävissä myös muun työyhteisön hyväksi.

Sydänmaalakan (2007, 131–133) mukaan osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Prosessi alkaa osaamistarpeiden selkeästä määrittelystä, aina strategiasta lähtien: on otettava huomioon organisaation visio, strategia sekä tavoitteet. Yrityksen pitää määritellä, mikä on tämän organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Tällöin määritellään, mitä on organisaation ydinosaaminen eli osaaminen se joka luo kilpailuetua organisaatiolle. Tämän jälkeen ydinosaaminen konkretisoidaan organisaation eri tasoilla osaamisalueiksi ja osaamisiksi.

Osaamisen johtaminen on ajattelumalli, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan organisaation henkilöstön kehittämiseen lähtien organisaation strategiasta. Kun yritys on määritellyt, listannut ja luokitellut osaamistaan, sen täytyy miettiä mihin näin saatu tieto varastoidaan. Tähän tarkoitukseen on kehitelty useita osaamistietojärjestelmiä, niin valmiita kuin yritysten itsensä kehittämiä sovelluksia. Ohjelmistot ylläpitävät henkilöstön kehittämisen kannalta oleellista tietoa koulutuksesta, osaamisesta, tehtävähistoriasta, pätevyydestä, monitaitoisuudesta ja kehittämissuunnitelmista, helpottaen käytännön työtä. (Sydänmaalakka 2007, 134–135.)

Englannin kielessä esiintyy osaamisen johtamisen yhteydessä usein termi *Knowledge management*, joka on suomennettu välillä osaamisen johtamiseksi, välillä taas tietojohdantamiseksi. Termin moniselitteisyys johtuu siitä, että knowledge -käsite tarkoittaa suomeksi mm. tietoa, taitoa, osaamista, kokemusta ja tietämystä. Tieto ja osaaminen itsessään ovat taas hyvin monimerkityksellisiä käsitteitä. Tässä tutkimuksessa ei laajemmin lähdetä käsittelemään osaamisen johtamisen ulottuvuuksia, vaan keskitytään osaamisen johtamisen yhteen osa- alueeseen: repatriaattien ulkomaankomennuksella kertyneen osaamisen erittelyyn, hyödyntämiseen ja jakamiseen.

3.3.2 Komennuksella kertyneen osaamisen erityispiirteitä

Tutkijoiden keskuudessa on myös erilaisia näkemyksiä siitä, minkälaista osaamista komennuksella kertyy. Ulkomaankomennuksella karttunut osaaminen on Subramaniamin ja Venkatramanin (2001, 361) mukaan kokonaisvaltaisen näkemyksen muodostumista kohdemaan markkinoista, kulttuurista, palveluista, asiakkaista sekä muista paikallisista elementeistä. He myös painottavat, että tämän tyyppistä tietämystä on hyvin vaikea siirtää eteenpäin tai käsitteellistää ylipäätään.

Fink, Meiervert & Rohr (2005) huomauttavat, että komennuksella kertynyt tieto on hyvin kontekstiin sidottu, aika- ja paikkasidonnaista. Tutkimuksessaan he haastattelivat 19 kolmessa kansainvälisessä itävaltalaisessa kaupallisessa pankissa toimineita henkilöitä, jotka olivat uransa aikana olleet ulkomaankomennuksella. Myöhemmin he tarkensivat tutkimustaan haastatteleamalla vielä 18:sta yritysten Puolan tytäryhtiöissä toimivaa repatriaattia. Finkin ym. (2005, 33–34) mukaan ulkomaankomennuksella kertyy viittä (5) erilaista tietotaitoa (ks. kuvio 4): markkina-spesifiä, henkilökohtaisia taitoja, työhön liittyviä johtamistaitoja, verkostoitumistaitoja sekä yleistä johtamistaitoa. Vain markkinaspesifi tieto on Finkin ym. mukaan siirrettävissä eteenpäin organisaatiossa. 1-4 kohdat (kuvio 4) ovat sellaisia, jotka lisäävät organisaation kilpailukykyä. Viides kategoria, yleiset johtamistaidot, ovat puolestaan enemmänkin repatriaatin itsensä yksilöllisiä ominaisuuksia parantavia. (Fink ym. 2005, 33–35.)



Kuvio 4. Komennuksella kertynyt osaaminen (Fink & ym. 2005)

Fink ym (2005) tutkimuksessa mielenkiintoinen löydös oli, että kaikki repatriaatit tunsivat komennuksen jälkeen paremmin kykenevänsä palvelemaan asiakkaita myös sellaisilla alueilla, jotka eivät vastanneet heidän omaa asiantuntemustaan. Heillä oli laajempi näkemys organisaation toiminnasta, ja näin ollen myös hyvät valmiudet johtotehtäviin organisaatiossa. Huomionarvoista tutkimuksessa kuitenkin oli, että ne repatriaatit, jotka olivat olleet komennuksella yleistä johtamistaitoa kartuttavissa tehtävissä, olivat palattuaan melko tyytymättömiä paluupositioon sekä heidän osaamisensa hyödyntämättömyydelle organisaation puolelta. He myös todennäköisesti lähtivät organisaation palveluksesta pian komennuksen päätyttyä. Tähän ongelmaan on Finkin ym. (2005) mukaan useita syitä. Komennusten hyödyntämisen asteessa on usein ristiriita. Ekspatriaatteja lähetetään ulkomaille monesti tavoitteena kehittää heitä johtotason tehtäviin tai heidän positionsa ulkomailla on muuten hyvin vastuullinen, jolloin he omaavat tärkeää tietoa organisaation toiminnasta kansainvälisellä tasolla. Työnantajat eivät kuitenkaan monesti pysty tarjoamaan haasteellisia tai repatriaattien odottamia, heidän kehittyneitä taitojaan vastaavia työtehtäviä riittävän nopeasti kotiin paluun jälkeen. Tämä on toisaalta ymmärrettävää, sillä korkeampien positioiden lukumäärä ei myöskään suoraan verrannollisesti kasva palaavien repatriaattien myötä. Tämä epäsuhta repatriaattien odotusten, pätevyysvaatimusten sekä organisaatioiden rajallinen mahdollisuus tarjota tarpeeksi vaativia työtehtäviä kansainvälistymisen ensimmäisessä vaiheessa johtaa usein repatriaattien lähtemiseen organisaation palveluksesta melko pian komennuksen päättymisen jälkeen. (Fink ym. 2005, 35.)

Oddou (2002, ks. Oddou, Osland & Blakeney 2009, 182) on luokitellut ulkomailla kertyneet valmiudet ja osaamisen neljään eri kategoriaan: kognitiiviseen, relationaaliseen, asenteelliseen sekä behavioraaliseen. Kognitiivisilla kyvyillä tarkoitetaan uusien näkökulmien omaksumista sekä kokonaisuuksien hallintaa, relationaalisella taidoilla lähinnä sosiaalisten verkostojen kasvua, asenteellisilla suvaitsevaisuuden lisääntymistä ja ennakkoluulojen vähenemistä ja behavioraalisilla kulttuurien välisten globaalien kompetenssien kehittymistä sekä myös johtamis- ja vuorovaikutustaitojen kehittymistä.

Caliguiri ja Di Santo (2001) painottavat myös aiemmin luvussa 3.1.1 käsitellyn *globaalin ajattelutavan* (engl. global mindset) omaksumisen merkitystä ja *globaalien kompetenssien* kehittämistä organisaation kilpailukyvyn kasvattamisessa. Caliguirin ja Di Santon tutkimuksessa tutkittiin, mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia organisaatio haluaisi

repatriaattien ulkomaankomennuksella kehittävän sekä sitä, kehittävätkö komennukset juuri näitä haluttuja kykyjä ja ominaisuuksia. Tutkimusoletuksena oli, että globaali kompetenssi voidaan määritellä erilaisten kehityksellisten dimensioiden mukaan. Kun nämä määritelmät on saatu tehtyä, voidaan dimensioita kehittää kansainvälisen kokemuksen avulla. Komennuksella olleet repatriaatit raportoivat tulleen komennuksen myötä entistä herkemiksi ja tietoisemmiksi vieraassa kulttuurissa työskentelyn haasteista. Tutkimus osoitti myös, että vaikka osaaminen ja tietotaito komennuksella muuttuvat ja kehittyvät, persoonallisuuden piirteet eivät juuri muutu. (Caliguiri & Di Santo 2001, 27–29.)

Caliguirin ja Di Santon (2001) tutkimus jaettiin kahteen osaan, joista ensimmäisessä tehtiin kysely 50:lle organisaatioiden ulkomaankomennuksista vastaaville henkilöille ja tuloksista muodostettiin kahdeksan erilaista piirrettä, jotka jaettiin kolmeen eri kategoriaan: kykyihin, osaamiseen/tietoon sekä persoonallisuuteen. Kykyihin liittyvät piirteet olivat henkilön parantunut kyky suorittaa liiketoimintaa vieraassa maassa sekä kyky mukauttaa johtamistyyliä tilanteen mukaan. Tietoon ja osaamiseen liittyvät piirteet olivat seuraavat: lisätä yksilön tietämystä organisaation globaalista toiminnasta, tietoa kansainvälisistä markkinoista sekä laajentaa ammatillisia verkostoja yli kansallisten rajojen. Persoonallisuuteen liittyvät piirteet olivat avoimuuden ja joustavuuden lisääminen sekä etnosentrisyyden väheneminen. Tutkimuksen toisessa osassa edellä mainittuja piirteitä tutkittiin vielä tarkemmin, tällä kertaa tutkimukseen vastasivat komennuksella olleet, siellä parhaillaan olevat tai jo palanneet repatriaatit (N=163). Tarkoituksena oli tutkia, millaisia eroja eri vastaajaryhmien kesken ilmenee. (Caliguiri & Di Santo 2001, 29–32.)

Tutkimuksella oli kolme pääasiallista löydöstä. Ensinnäkin, tietäntyyppisiä persoonallisuuden piirteitä ei voida kehittää ulkomaankomennusten kautta, vaikka ne olisivatkin suotavia globaalia johtajuutta ajatellen. Tämä on otettava huomioon komennuksia suunniteltaessa: varsinkin globaalit johtamisohjelmat eivät välttämättä tuota toivottua tulosta, jos odotetaan itse komennuksen muokkaavan globaalin kompetenssin persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä. Toiseksi, komennus luo mahdollisuuden osaamisen monipuoliselle kehittämiselle. Komennukselta palanneet repatriaatit sekä komennuksella parhaillaan olevat ekspatriaatit kokivat tietoon ja osaamiseen liittyvien piirteiden kehittyneen merkittävästi komennuksen aikana. Kolmanneksi, ulkomaankomennukset kehittävät repatriaattien jo aiemmin mainittua herkkyyttä vieraassa kulttuurissa toimimiselle. Tietoisuus lisääntyy sitä mukaan kun henkilö

sopeutuu uuteen ympäristöön ja samalla kunnioitus vieraan maan arvoja ja tapoja kohtaan nousee. Tämä onkin usein komennusten tärkein tavoite. (Caliguiri & Di Santo 2001, 32–33.)

Antal (2000) on luokitellut komennusaikana kertyneen osaamisen neljään kategoriaan: deklaratiiiviseen (mitä), proseduraaliseen (miten), konditionaaliseen (milloin) sekä aksiomaattiseen (miksi). Myöhemmin hän lisäsi vielä viidennen osaamisen kategorian, relationaalisen (kenet) osaamisen.

Deklaratiivisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on helposti siirrettävissä ja ilmaistavissa. Tämä on yleensä tietoa vieraasta kulttuurista ja vieraan maan markkinoista. Vaikka tieto on helposti ilmaistavissa ja siirrettävissä, sillä ei usein ole juuri merkitystä kotiorganisaatiossa, sillä se on hyvin kontekstiin sidottua. Tämän vuoksi deklaratiiivisesta tiedosta puhuttaessa voidaankin määritellä *mitä* tiedetään. Toisin kuin hyvin eksplisiittinen deklaratiiivinen tieto, proseduraalinen tieto käsittää ymmärryksen siitä, *miten* tai *kuinka* asiat tapahtuvat. Se on luonteeltaan implisiittisempää, yleensä vuorovaikutustaitoihin liittyviä asioita. Antalin mukaan proseduraalisen tiedon erityismuoto on oppimaan oppiminen: komennuksen aikana ekspatriaatti joutuu usein haastaviin ja nopeaa oppimiskykyä vaativiin tehtäviin. Myös organisaatio voi hyötyä tästä, sillä tämän tyyppinen kokemus rohkaisee repatriaatteja usein kyseenalaistamaan vanhoja käytäntöjä sekä täsmentämään, millä alueilla organisaation kehityttävä ja mitä parannettava pysyäkseen kilpailukykyisenä. (Antal 2000, 36–38.)

Konditionaalinen tieto tarkoittaa tietämystä siitä, miten jokin asia tapahtuu. Tämä tarkoittaa käytännössä tietämystä siitä, milloin on tarpeen soveltaa deklaratiiivista ja proseduraalista tietoa tai miten erilaisissa tilanteissa on hyvä käyttäytyä. Antalin (2000, 36-48) mukaan konditionaalinen tieto on myös tietynlaista oikeaa ajoitusta ja tilanneherkkyyttä, esimerkiksi mahdollisten uusien markkinoiden valtaamisessa. Tämän takia se on erityisen tärkeää liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

Neljäs, aksiomaattinen tieto puolestaan valottaa näkemystä siitä, *miksi* asiat ovat ja tapahtuvat tietyllä lailla eri kulttuureissa. Tätä voidaan nimittää myös globaaliksi, kulttuurienväliseksi kompetenssiksi, ja sen sanotaankin olevan yksi tärkeimpiä ekspatriaattien komennuksella hankkimia ominaisuuksia. Globaalin kompetenssin voidaan sanoa tarkoittavan ymmärrystä kulttuurierojen olemassaolosta sekä tietoisuutta oman ajattelun ja käyttäytymisen

kulttuurisidonnaisuudesta. Tämä auttaa heitä myös kyseenalaistamaan piileviä arvoja ja normeja, sekä luomaan holistisen, kokonaisvaltaisemman näkemyksen organisaation toiminnasta. Viides, relationaalinen tieto tarkoittaa ulkomaankomennuksella luotuja suhteita ja ennen kaikkea luottamuksen rakentamista repatriaatin ja komennusmaan organisaation jäseniin. Tästä voi olla hyötyä repatriaatille itselleen hänen uransa kannalta tulevaisuudessa, mutta myös organisaatio hyötyy repatriaatin verkostojen laajentumisesta, sillä repatriaatit toimivat usein läheisesti asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Tämäntyyppinen tieto on jaettavissa mutta sitä ei kuitenkaan voi siirtää helposti eteenpäin organisaatiossa, koska osaaminen on kumuloitunut repatriaattiin itseensä. Tutkimuksen repatriaatit pitivät tätä erityisen tärkeänä itselleen siitä syystä, että tämä osaaminen auttoi heitä omien työtapojen tehostamisessa sekä kontaktien luomisessa. (Antal 2000, 36–48.)

3.3.3. Komennuksella kertyneen osaamisen ja tiedon merkitys organisaatioiden näkökulmasta

Ulkomaankomennus vaatii organisaatioilta suurta panostusta niin rahallisesti kuin ajallisestikin. Voi olla, että organisaatioiden ja repatriaattien odotukset ja kuvitelmat ulkomaankomennusten käytön perusteista eivät aina kohtaa. Työntekijöille komennukset ovat usein uralla etenemisen kulmakiviä edetessä kohti haasteellisempia ja vastuullisempia tehtäviä. He usein odottavat pääsevänsä vaativampiin tehtäviin pian komennuksen jälkeen. Jassawallan ja Sashittalin (2009) mukaan organisaatiot käyttävät komennuksia moniin tarkoituksiin. Tärkeimmät niistä ovat:

- tiedon siirtäminen
- position täyttäminen
- tytäryhtiöiden ja sivukonttoreiden kontrollointi
- johtajuuden kehittäminen

Samankaltaisia tuloksia löytyi myös Antalin (2000) tutkimuksessa. Tutkimuksessa tutkittiin kahden globaalin saksalaistaustaisen yhtiön repatriaatiokäytäntöjä sekä sitä, minkälaisia taitoja ja kykyjä repatriaatit komennuksen aikana omaksuvat. Ensimmäinen yhtiö toimi lääkealalla, toinen pankkisektorilla. Yleisimmät perusteet komennuksien käyttämiselle olivat: position täyttäminen tytäryhtiössä, paremman tiedonkulun varmistaminen tytäryhtiön ja pääkonttorin välillä, työntekijöiden kehittäminen sekä tiedon ja osaamisen siirtäminen.

Kahden organisaation välillä oli hieman eroavaisuuksia ja pankkialan yhtiö oli paneutunut lääkealan yhtiötä enemmän organisaation oppimisnäkökulmaan ulkomaankomennuksia hyödyntäessä. Tutkimuksessa korostui myös se, että repatriaattien palattua on oikean position löytäminen lyhyellä aikavälillä olla haasteellista, varsinkin jos ei ole olemassa valmiita prosesseja. Pankkialan yrityksessä oli selkeä toimintalinja repatriaattien suhteen. Ulkomaankomennukselta palattuaan repatriaatit sijoitettiin haastaviin työtehtäviin ympäri maata, jotta he voisivat saada parhaan mahdollisen hyödyn komennuksen tuomasta kokemuksesta ja osaamisesta niin omaan kuin koko organisaationkin käyttöön. (Antal 2000, 40–41.)

Bailey & Dragoni (2013) ovat tutkineet organisaation näkökulmaa ulkomaankomennuksiin sekä organisaation niistä saamiin hyötyihin. Tutkimuksessa haastateltiin 10:tä, alansa johtavan keskisuuren yrityksen HR- johtajaa, heidän näkemystään ulkomaankomennusten arvosta, onnistuneesta repatriaatiosta sekä organisaation implementoimista tukitoimista helpottamaan repatriaatiota.

Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot käyttivät ulkomaankomennuksia pääasiassa työntekijöidensä kehittämiseen. Heidän mukaansa komennukset edesauttavat tietämyksen lisääntymistä vieraasta kulttuurista, lisäävät sopeutumiskykyä, toimivat osaamisen jakamisen kanavana sekä laajentavat näkökulmaa organisaation toiminnasta. Monet painottivat nimenomaan osaamisen ja tiedon jakamisen merkitystä ulkomaan komennusten käytön perusteena. Harvempi yritys osasi kuitenkin nimetä, *miten* juuri komennukset edesauttavat tiedon jakamista organisaatiossa. Moni painotti myös ulkomaankomennuksen olevan edellytys uralla etenemiselle organisaatiossa. Tutkimustulosten kanssa ristiriidassa oli kuitenkin hieman se tosiasia, että yhtiöiden repatriaatit palasivat yleensä vastaavaan työhön kuin missä olivat toimineet ennen komennusta. Bailey ja Dragoni toteavatkin, että jotta komennusten kehityksellinen näkökulma saataisiin kunnolla käyttöön, tulisi repatriaattien työhön sijoittamiseen kiinnittää huomiota lyhyen aikavälin sopeutuksessa, sekä pidemmän ajan kehityssuunnitelmassa. (Bailey & Dragoni 2013, 50–53.)

Bailey ja Dragoni (2013, 54) painottavat, että ulkomaankomennuksilla ja komennuksen jälkeisen tehtävän sisällöllä tulisi olla luonnollinen jatkumo sekä ennalta asetettu kehityksellinen päämäärä, jotta komennuksista saataisiin paras mahdollinen hyöty. Tämä

näkökulma on hyvin samankaltainen Lazarovan ja Caliguirin (2001) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan repatriaateille merkittävin käytännön tukitoimi organisaation puolelta oli arvostuksen osoittaminen heidän komennuksella hankkimaansa kokemusta kohtaan.

3.3.4 Osaamisen ja tiedon siirtämisen haasteet repatriaatioprosessissa

Vaikka repatriaattien tietopääoma mahdollistaakin organisaatioille merkittävän tiedon ja asiantuntemuksen hyödyntämisen, organisaatioilla ei välttämättä ole varsinaisia repatriaatiokäytäntöjä, joilla nämä tiedot ja taidot saisi hyödynnettyä koko organisaation tasolla. Urasuunnittelun ja neuvonnan puute voi äärimmillään johtaa repatriaatin työpaikan vaihdokseen. Repatriaateissa on valtava potentiaali organisatorisen tiedon siirtämisessä, omaksumisessa ja kierrättämisessä sivutoimistojen ja tytäryhtiöiden välillä, parantaen täten oppimista ja asiantuntemusta myös ulkomailla komennuksen aikana sekä pääkonttorissa komennuksen päätyttyä. Organisaatioiden olisikin osattava *johtaa* paremmin tiedonjakamista. (Nery-Kjerfe & McLean 2012, 614.)

Repatriaattien ulkomaankomennuksella hankkima tieto on arvokasta, sillä se voi auttaa yritystä ymmärtämään paremmin ulkomaan markkinoita ja saavuttamaan sitä kautta kilpailukykyä. Tätä tietoa ei organisaatioissa osata aina hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla, koska repatriaatit eivät palattuaan välttämättä asetu sellaisiin tehtäviin organisaatioissa, joissa he saisivat komennuksella hankkimansa tietotaidon hyödynnettäväksi koko organisaation tasolla. Yksi syy tiedon hyödyntämisen vaikeudelle on myös sen muoto: esimerkiksi repatriaattien omaavan, *hiljaisen tiedon* hyödyntäminen, jakaminen ja tekeminen näkyväksi muille yksilöille ja ryhmille on erittäin haasteellista, ja vaatii onnistuakseen kokonaan erilaisia ohjelmia, prosesseja ja käytäntöjä. Voi myös käydä niin, että repatriaatit ”kasvavat ulos” organisaatioistaan. Tämä tarkoittaa sitä, että heidän omaksumillensa tiedoille, taidoille ja kyvyille ei ole löydy hyödyntämismahdollisuutta nykyisessä organisaatiossa, tehden uralla etenemisen nykyisessä työpaikassa lähes mahdottomaksi. Toisaalta organisaatiot voivat myös ekspatriaatin ollessa ulkomailla muuttaa osaamistarpeitaan suhteessa kykyihin ja taitoihin niin, että repatriaatin osaamisella ei enää yksinkertaisesti ole arvoa. (Nery-Kjerfe & McLean 2012, 623–625.)

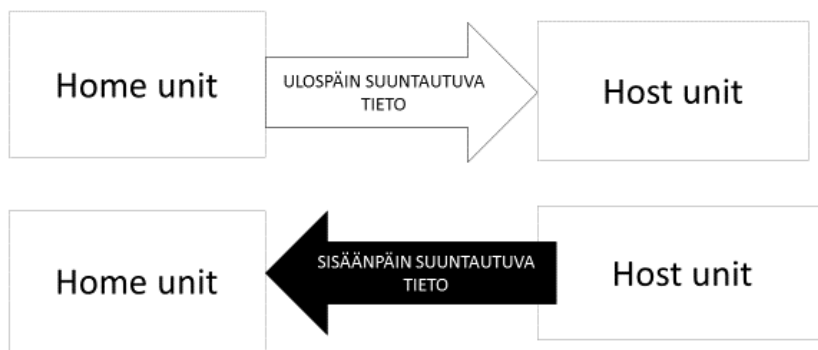
Oddou, Osland ja Blakeney (2009, 181–184) painottavat, että vaikka repatriaattien ulkomaankomennuksen merkitys tiedon ja osaamisen viennille, tuonnille sekä vaihtamiselle on

tunnistettu monta kertaa ja komennuksella hankituille kokemuksille ja tiedolle annetaan organisaation sisällä suuri arvo, tiedetään kuitenkin melko vähän niistä *muuttujista*, jotka vaikuttavat repatriaattien tiedon siirtoon sekä siitä, *miten* prosessi itsessään tapahtuu. Organisaatioiden epäonnistuminen tiedon arvostamisessa ja aktiivisessa käyttöön otossa rajoittaa myös tiedon menestyksestä siirtämistä muun organisaation käyttöön. Tiedon siirtämiseen saattaa vaikuttaa kuitenkin myös se, että aina repatriaatitkaan eivät ole täysin tietoisia siitä, *millaista* tietoa heillä on hallussaan, sillä suuri osa siitä on hiljaista tietoa, kuten Nery-Kjerfe & McLean edellä mainitsivat. Koska tiedon strateginen käyttö ei ole repatriaatille itsellekään välttämättä selvää, voi heidän olla hankala erottaa olennainen tieto epäolennaisesta.

Repatriaattien omaava tieto on Oddoun ym. (2009) mukaan hyvin erilaista verrattuna niihin työntekijöihin, jotka ovat olleet komennuksella kotimaan sisällä. Vaikka ”ulkomaan ja kotimaan repatriaattien” tietoa on kritisoitu luonteeltaan liian erotelluksi, on niiden välillä tiedonsiirrossa kuitenkin merkittäviä eroja. Repatriaattien tiedonsiirto monikansallisissa yrityksissä on ainutlaatuista, sillä heidän tietonsa on vieraampaa sekä todennäköisesti myös äänetöntä ja luonteeltaan kompleksista. Heidän tietonsa on myös hyvin kontekstuaalista, sillä se on omaksuttu vieraassa kulttuurissa ja ympäristössä. Kaiken kaikkiaan repatriaattien tiedonsiirto on kompleksinen, monitieteellinen, useiden toisiinsa vaikuttajien muuttujien ympäröimä ja monitasoinen ilmiö. Monitasoisella tarkoitetaan sitä, että tiedon vastaanottajia on monilla eri tasoilla: yksilö-, ryhmä-, organisaatio- sekä organisaatioiden välisellä tasolla. (Mt. 2009, 185.)

3.3.5 Osaamisen ja tiedon siirtämiseen ja jakamiseen vaikuttavia tekijöitä

Mäkelän (2007, 112) mukaan ekspatriaatiokontekstissa tiedonsiirto voi olla joko kotiorganisaatiosta ulospäin tai sinne päin suuntautuvaa. Ulospäin suuntautuva tieto on pääorganisaatioista sivukonttoreihin ja tytäryhtiöihin kulkevat tiedot ja taidot, jota ekspatriaatti vie komennusmaahan kotiorganisaatiostaan. Sisäänpäin kulkevalla tiedolla Mäkelä tarkoittaa taas komennusaikana hankittuja uusia tietoja ja taitoja, joita repatriaatti vie kotiorganisaatioon komennukselta palattuaan (kuvio 5). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nimenomaan sisäänpäin suuntautuvasta tiedosta.

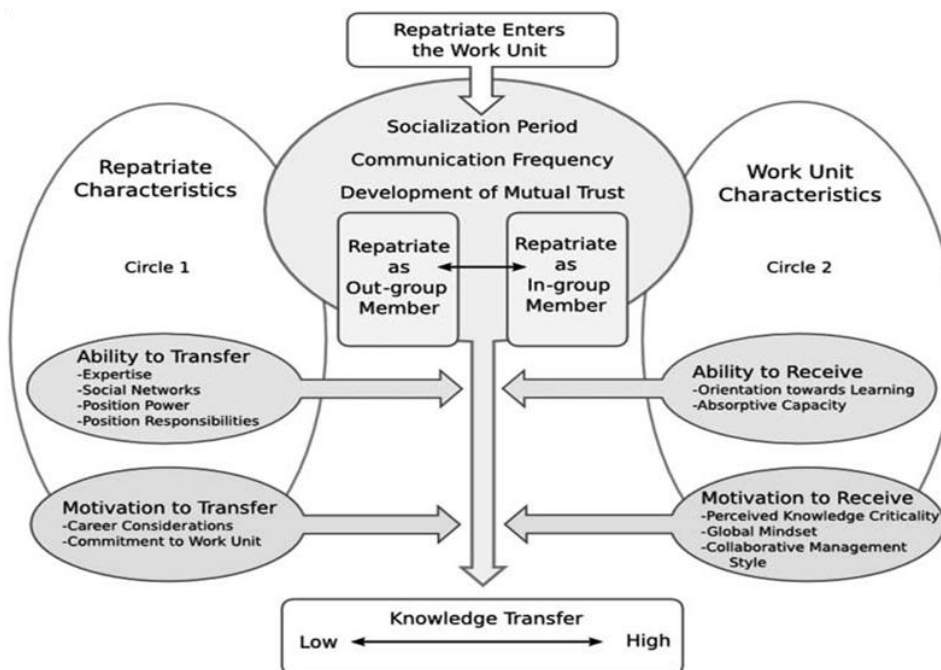


Kuvio 5. Tiedon kulku koti- ja komennusorganisaation välillä (Mäkelä 2007, 112)

Mäkelä tutki (2012) millaisia organisatoriset rajat ylittäviä suhteita repatriaateilla oli komennusmaidensa kollegoihin ja muihin henkilöihin komennukselta palattuaan verrattuna niihin esimiehiin, joilla ei ollut ekspatriaattikokemusta. Tutkimuksessa on kyseessä uudenlaisen sosiaalisen pääoman rakentaminen sidosryhmien välille komennuksen aikana, erotuksena kotiorganisaatiossa jo olevaan sosiaaliseen pääomaan. Mäkelän mukaan ekspatriaattisuhteet tarjoavat hyvän valmiuden organisaatioiden tiedonsiirrolle. Ekspatriaattisuhteet ovat usein myös parempia kompleksisen ja hiljaisen tiedon fasilitoinnissa ja jakamisessa verrattuna muihin organisaation vuorovaikutussysteemeihin. Tämän takia ulkomaankomennuksia suunniteltaessa tavoitteena ei tulisi pitää yksinomaan tarve- ja oppimistavoitteita, vaan tavoitteet tulisi nähdä laajemmasta, myös erilaisten verkostojen luomisen mahdollistamisen näkökulmasta organisatoristen ja kansallisten rajojen yli. Hyvin suunnitellut kansainväliset komennukset lisäävät merkittävästi niin formaalin kuin informaalin tiedon virtausta operationaalisella tasolla mikä on yksi monikansallisen yrityksen tärkeimpiä menestymisen avaimia. (Mäkelä 2007, 112–122.)

Oddou ym. (2009) ovat kehittäneet mallin repatriaattien tiedon siirtämisen prosessista sekä siihen vaikuttavista tekijöistä (kuvio 6). Tämän mukaan ulkomaankomennuksella hankitun osaamisen siirtämiseen ja jakamiseen muulle työyhteisölle vaikuttavat seuraavat asiat: repatriaatin ominaisuudet eli kyky ja motivaatio *jakaa* tietoa (circle 1) sekä kotiorganisaation ominaisuudet, eli organisaation kyky ja motivaatio *vastaanottaa* tietoa (circle 2). Heidän mukaansa komennus itsessään on ennen kaikkea tiedonluomisen prosessi, jossa repatriaattien onnistunut sosialisointiprosessi ja arvostuksen sekä kokeminen työyhteisössä sekä luottamus

ovat tärkeä edellytys tiedon siirtämiselle ja jakamiselle kotiorganisaatiossa. (Oddou ym. 2009, 185–187.)



Kuvio 6. Tiedon siirtämisen prosessi (Oddou, Osland & Blakeney 2009)

Oddoun ym. (2009) mukaan repatriaatin kyky jakaa tietoa riippuu repatriaatin yksilöllisistä kyvyistä ja ominaisuuksista. Kykyyn jakaa tietoa vaikuttavat asiantuntemus ja kokemus, kyky kehittää sosiaalisia verkostoja työyhteisössä, vastuun suuruus paluupositiossa sekä työnsisällön samankaltaisuus komennuksen aikaiseen työnkuvaan nähden. Repatriaatin motivaatioon jakaa tietoa vaikuttavat kaksi asiaa: repatriaatin sitoutuminen työyksikköön ja organisaatioon sekä heidän osaamisen jakamiselle antamansa merkitys omaa uraa edistävänä tekijänä. Mikäli repatriaatit suhtautuvat osaamisen ja tiedon jakamiseen niin, että he näkevät sillä olevan positiivinen merkitys myös oman uransa kannalta, heidän motivaationsa osaamisen jakamiseen todennäköisesti kasvaa. (Oddou ym. 2009, 188–189.)

Osaamisen jakamiseen vaikuttaa myös organisaation kyky ja motivaatio toimia tiedon ja osaamisen vastaanottajana. Kykyyn toimia tiedon vastaanottajana vaikuttavat puolestaan organisaation suhtautuminen oppimiseen ja avoimuus uusille ideoille sekä kyky integroida uusi tieto osaksi jo olemassa olevia käytänteitä. Tämä myötäilee pitkälle Lazarovan ja Tariquen (2005, 369) näkemystä, jonka mukaan organisaation puolelta on oltava herkkyyks sekä valmius rohkaista osaamisen jakamista ja tiedon siirtoa. Mitä oppimismyönteisempi ja avoimempi

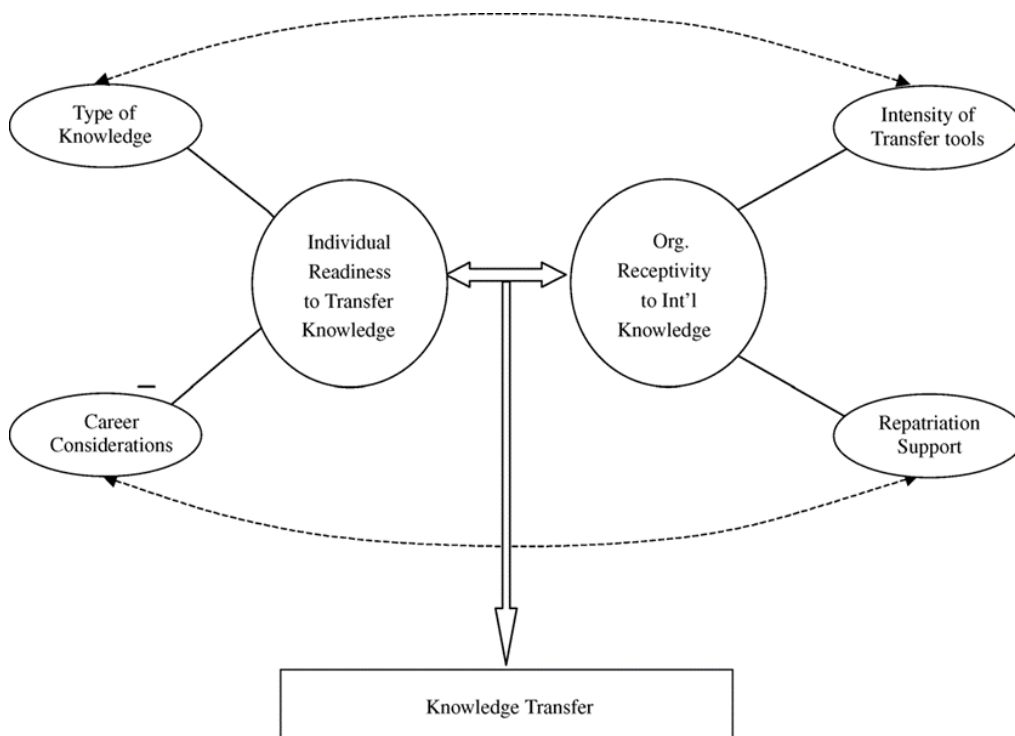
organisaatio on, sitä todennäköisemmin repatriaatin on helppo tuoda ilmi uusia ideoita ja käytänteitä osaksi organisaation toimintaa. Myös se vaikuttaa, miten nopeasti organisaatio pystyy omaksumaan, identifioimaan sekä soveltamaan uutta tietoa. (Oddou ym. 2009, 188–191.)

Organisaation motivaatioon vastaanottaa tietoa vaikuttavat repatriaatin osaamisen ja tiedon arvostus- ja analysointikyky organisaatiossa, työyhteisön globaali ajattelutapa (vrt. engl. global mindset ks. 16–17) sekä työyhteisön johtamistyyli. Globaalin ajattelutavan omaksuminen organisaation sisällä edesauttaa sitä, että organisaatiossa tunnistetaan globaalin osaamisen tärkeys keskeisenä kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä. Jotta osaamisen ja tiedon jakaminen olisi mahdollista, myös työyhteisön johtamistyylin on oltava tiedon jakamiseen sekä hyödyntämiseen rohkaisevaa, ja esimiesten kuunneltava, mitä repatriaateilla on tarjottavana. Lopuksi Oddou ym. (2009, 191) korostavat vielä luottamuksen rakentamisen tärkeyttä repatriaatin ja muiden työyhteisön jäsenten kesken sekä laajemmin työyhteisössä. Mikäli organisaation jäsenet kesken vallitsee luottamus, on heidän helpompi jakaa tietoa keskenään pelkäämättä koko ajan, että sitä käytetään ketään vastaan.

Lazarova ja Tarique (2005) painottavat, että tiedon ja osaamisen siirtäminen on tehokasta ja tarkoituksenmukaista vain, kun repatriaatin yksilöllinen valmius tiedon siirtämiselle ja vastaavasti organisaation valmius tiedon vastaanottamiselle ovat yhteensopivia (kuvio 7). Käytännössä organisaatiolla on oltava *oikean intensiteetin tiedonsiirtomenetelmät* komennuksella kertyneen osaamisen vastaanottamiselle, jotta prosessi olisi mahdollisimman tehokas. Oikeanlaisten tiedonsiirtomenetelmien lisäksi organisaatioiden tulisi osata motivoida repatriaatteja tiedon ja osaamisen siirtämiseen, eli luoda tiedonsiirtoa mahdollistavat tukitoimet. Myös se, minkälaista tietoa repatriaatit omaavat, vaikuttaa heidän valmiuteensa siirtää tietoa. Repatriaatit ovat motivoituneempia jakamaan ja siirtämään tietoa, kun heille tarjotaan heidän odotuksiaan vastaavia urakehitysmahdollisuuksia. Toki on huomioitava, että urasuunnitelmien on aina istuttava myös organisaation käytäntöihin ja tarpeeseen. Tämä yhteneväisyys saadaan aikaiseksi vain, kun tavoitteet ja päämäärät kohtaavat molemmilla osapuolilla (Lazarova & Tarique 2005, 367–370.) Tämän tiedon valossa ja ottaen huomioon repatriaattien suhteellisen korkean vaihtuvuuden, voidaan päätellä, että organisaatioiden tulisi yhä intensiivisemmin keskittyä repatriaattien uraohjaukseen, jotta komennuksen hyödyt

saataisiin ulosmitattua. Tämä monitahoinen ilmiö on havainnollistettavissa alla olevassa kuviossa (kuvio 7).

Kuvio 7. Tiedon ja osaamisen siirtäminen repatriaatioprosessissa (Lazarova & Tarique 2005)



Lazarova ja Tarique (2005) ovat jakaneet tiedon ja osaamisen siirtämisen menetelmät korkean, keskitason ja matalan intensiteetin tiedonsiirtomenetelmiin. Korkean intensiteetin menetelmät sopivat hyvin spesifin ja hiljaisen tiedon (esimerkiksi syvempi ymmärrys tärkeiden asiakasryhmien kulutuskäyttäytymisestä) siirtoon, ja sisältävät hyvin monipuolisia tiedonhallinnan mekanismeja. Eksplisiittinen ja yleinen tieto taas on parhaiten siirrettävissä matalan intensiteetin menetelmillä ja näiden kahden tiedon väliin jäävä tieto keskitasoisilla menetelmillä. Esimerkkinä matalan intensiteetin tiedonsiirtomenetelmästä voi olla esimerkiksi tietämys maan lainsäädännöstä ja markkinoista, ja soveltuva tiedonsiirtomenetelmä esimerkiksi yhtiön intranet tai erilaiset presentaatiot Korkean intensiteetin menetelmien tulisi keskittyä vuorovaikutteiseen toimintaan, jossa osaamisen jakaminen tapahtuu esimerkiksi erilaisissa kansainvälisissä ja strategisissa tiimeissä, joissa repatriaatti on merkittävässä asemassa. (Lazarova & Tarique 2005, 365–370.)

Organisaatioiden epäonnistuminen komennuksella kertyneen tiedon ja osaamisen käsitteellistämisessä ja arvostuksessa rajoittaa suuresti sen hyödyntämismahdollisuuksia.

Antalin (2000) mukaan suurimpia esteitä komennuksella kertyneen tiedon ja osaamisen hyödyntämiselle ovat organisaation kiinnostuksen puute repatriaatteja kohtaan sekä tiedon ja osaamisen hyödyntämistä tukevien prosessien ja rakenteiden puute. Suurimmaksi esteeksi nähtiin kuitenkin repatriaattien sijoittamien sellaisiin tehtäviin, missä he eivät pystyneet hyödyntämään ulkomaankomennuksen oppeja parhaalla mahdollisella tavalla.

Minbaeva (2005) on myös tutkinut henkilöstöjohtamisen eri käytäntöjen vaikutusta tiedon ja osaamisen siirtämiseen monikansallisissa yrityksissä, keskittyen kuvaamaan tiedonsiirtämistä pääkonttorista tytäryhtiöihin ja sivukonttoreihin. Hänen mukaansa monikansallisilla yrityksillä on monia organisatorisia tapoja ja käytäntöjä helpottamaan tiedon siirtämistä organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja tiedon siirtämisen yhteyttä pohdittaessa on otettava huomioon ainakin kaksi siihen vaikuttavaa muuttujaa: tiedon vastaanottajien kyky ja halukkuus omaksua tietoa sekä tiedonjakamisen konteksti eli ympäristö. Vaikka tytäryhtiöt palkkaisivat motivoituneet ja kyvykkäät henkilöt, tiedonsiirtäminen ei ole mahdollista, jos tytäryhtiö on kykenemätön luomaan oppimiseen kannustavaa ympäristöä. Myös liian tiukat organisatoriset rajat muodostavat esteitä, jotka hankaloittavat tiedon virtausta monikansallisten yhtiöiden kaikilla tasoilla. Minbaeva painottaa, että organisaatioiden tulisi keskittyä poistamaan raja-aitoja eri yksiköiden ja osastojen välillä, höllätä byrokratiaa sekä tukemaan oppimista. Näin organisaatio pystyy luomaan sellaisen ilmapiirin, joka mahdollistaa tiedon siirtämisen. (Minbaeva 2005, 125–131.)

Tutkimuksesta selvisi, että implementoimalla erilaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä voidaan edesauttaa tiedonkulkua pääkonttorista sivukonttoreihin. Nämä käytännöt olivat: rekrytointi, koulutus ja perehdyttäminen, ylennykset, palkkiot sekä arvioinnit. Vaihtoehtona voivat olla myös työnkierto organisaation sisällä tai ulkomaankomennukset. Nämä lisäävät oppimiskokemusten lisäksi myös sitoutumista organisaatioon. Sen sijaan organisaation sosialisatiomekanismien, joustavien työntekoratkaisujen sekä oppimiskeskeisen työympäristön kehitystä edistävien henkilöstöjohtamisen käytännöillä ei ollut merkitystä tiedon siirtymisessä. Minbaevan (2005) mukaan tulokset vahvistavat sen, että johtajat voivat parantaa heidän työntekijöidensä kykyä omaksua tietoa soveltamalla useita henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Hän painottaa, että parhaan tuloksen saavuttamiseksi käytännöt tulisivat soveltaa ja ottaa huomioon kokonaisuutena, eikä erillisinä osina. (Minbaeva 2005, 140–141.)

Tiedon ja osaamisen siirtämiseen ja jakamiseen vaikuttavat siis suurimmassa määrin sekä repatriaatin kyky ja taito jakaa tietoa sekä vastaavasti organisaatioiden kyky ja halukkuus vastaanottaa tietoa. Lisäksi edellä on esitelty lukuisia muita tekijöitä, mitkä voivat vaikuttaa tiedon ja osaamisen jakamiseen sitä joko sitä ehkäisevästi tai lisäävänä tekijänä. On hyvä ottaa huomioon myös se, että välttämättä kaikki repatriaatit eivät ole motivoituneita jakamaan komennuksella hankkimaansa osaamista ja tietoa muun työyhteisön kesken. Taloudellinen epävarmuus, jatkuva supistaminen ja epävarmuuden lisääntyminen työurien jatkuvuuden suhteen on siirtänyt vastuun urakehityksestä yksilöille itselleen. Repatriaatit tiedostavat, että kehittyäkseen itse heidän tulee jatkuvasti kehittää osaamistaan, taitojaan ja kykyjään, sekä pyrkiä liikkumaan organisaatiossa yli kansallisten rajojen. Tähän ulkomaankomennus tarjoaakin oivan tilaisuuden. Tämä on dilemma, johon organisaatioiden tulisi reagoida. Saadakseen kaikki mahdollinen hyöty irti repatriaattien globaalista kompetenssista, organisaatioiden tulee suhteuttaa repatriaattien uratavoitteet organisaatioiden heille tarjoamaan uramahdollisuuksiin parhaalla mahdollisella tavalla. (Lazarova & Tarique 2005, 370.)

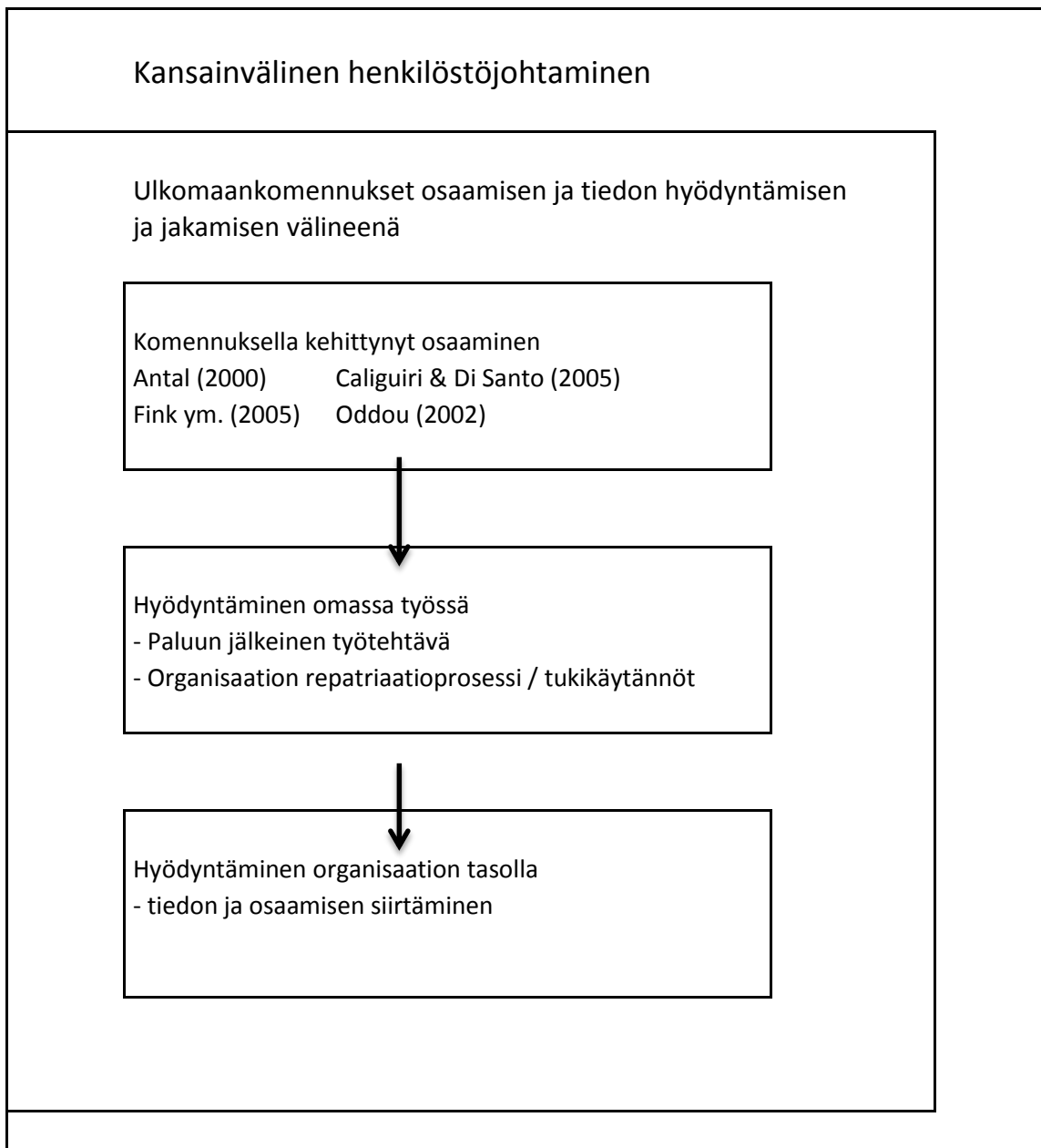
Tässä kappaleessa on erilaisiin teoreettisiin malleihin ja niihin vaikuttaviin tekijöihin perehtymällä käsitelty tutkimuksen toista tutkimuskysymystä: miten ulkomaankomennuksella kertynyttä osaamista ja tietoa hyödynnetään kotiorganisaatiossa. Seuraavaksi luodaan katsaus tutkimuksen viitekehykseen, jota on havainnollistettu kuviolla (kuvio 6.). Tämän jälkeen siirrytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen.

3.4 Tutkimuksen viitekehys

Ulkomaankomennuksia tarkastellaan kansainvälisen henkilöstöjohtamisen, osaamisen määrittämisen sekä osaamisen hyödyntämisen näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten komennuksella hankittua ja kehitettyä osaamista ja tietoa voidaan hyödyntää kotimaahan paluun jälkeen. Osaamista ja osaamisen hyödyntämistä tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta: siitä, minkälaista tietoa ja osaamista komennuksella kehittyi, miten osaamista voidaan hyödyntää kotimaahan paluun jälkeen repatriaatin omassa työssä (repatriaatin näkökulma) sekä miten osaamista saataisiin hyödynnettyä koko organisaation tasolla (organisaation näkökulma). Kolmas näkökulma pureutuu siis voimakkaasti organisatoriseen

näkökulmaan ulkomaankomennusten hyödyntämisestä ja hyödyntämisen asteeseen vaikuttaviin tekijöihin, siinä missä repatriaatin näkökulma käsittelee osaamisen hyödyntämistä repatriaatin omista lähtökohdista käsin. Seuraavaksi kootaan vielä yhteen (kuvio 8) teoreettinen, tutkimuskirjallisuuteen perustuva tausta komennuksella karttuneesta osaamisesta sekä osaamisen hyödyntämisestä.

Kuvio 8. Tutkimuksen viitekehys



4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus ei ole minkään yksittäisen tieteenalan tutkimusote tai tapa tutkia, vaan se sisältää monia eri suuntauksia, lähestymistapoja sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Myös kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja on useita. Lähtökohta laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen sekä kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkiminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157–160). Tässä tutkimuksessa pyritään tuomaan esille repatriaattien antamia merkityksiä sille, miten he ovat pystyneet hyödyntämään ulkomaankomennuksella hankkimaansa osaamista kotiorganisaatiossa. Tämä tutkimus voidaan katsoa laadulliseksi tutkimukseksi käytettyjen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien perusteella. Tutkimuksen lähestymistapa on tapaustutkimus, ja aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Aineiston analyysitavaksi valittu sisällönanalyysi, mikä on Tuomen ja Sarajärven (2009, 91) mukaan yleisesti käytetty analyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta mitataan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Tutkimuksen luotettavuudella eli validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Mittareiden käyttöä on laadullisessa tutkimuksessa kritisoitu kuitenkin siksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä, ja vastaavat näin lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Validiteetilla voidaan kuitenkin sanoa olevan paikkansa laadullisessakin tutkimuksessa, sillä validiteetin avulla arvioidaan, miten tutkimuksen henkilöt, paikat, tapahtumien kuvaukset sekä tulkinnot hioutuvat yhteen. (Hirsjärvi ym. 2007, 227).

Koska laadullinen tutkimus ei ole yksi yhtenäinen tutkimusperinne, vaan siihen kuuluu useita erilaisia perinteitä, on myös ilmeistä, että laadullisen tutkimusperinteen piirissä löytyy eriäviä käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä. (Hirsjärvi & Hurme 2011,

135). Laadullista tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, ja tässäkin tutkimuksessa on luotettavuuden lisäämiseksi kiinnitetty huomiota sisäiseen johdonmukaisuuteen eli koherenssiin tutkimusraportin jokaisessa vaiheessa. Luotettavuutta parantaa avoin kuvaus tutkimuksen suorittamisesta (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessin jokainen osa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman kattavasti, aina yhteydenotosta kohdeorganisaatioon, haastateltavien valintaan, aineiston keruuseen ja analyysiin sekä aineiston pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin saakka. Näin lukijalle pyritään välittämään mahdollisimman selkeä ja realistinen kuva tutkimuksen kulusta.

Hirsjärven ym. (2007, 201) mukaan laadullisen tutkimuksen ja tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetyn haastattelun luotettavuutta heikentää myös se, että haastateltavilla voi olla taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia, eli toisenlaisia vastauksia, mitä he itse ajattelevat asiasta. Tätä on tutkimuksessa pyritty ehkäisemään siten, että haastateltavien nimet on jätetty pois raportista sekä painottamalla, että haastatteluaineisto vastauksineen jäisi ainoastaan tutkijan tietoon. Myös haastattelun kontekstisidonnaisuuden pulma voi johtaa siihen, että haastateltavat saattavat antaa eri vastauksia haastattelutilanteessa kuin jossakin toisessa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 202). Tämän on puolestaan pyritty ottamaan huomioon sortumatta tulosten liiallisiin yleistyksiin.

Vaikka laadullinen tutkimus ei usein mahdollista kvantitatiiviselle tutkimukselle luonteenomaista toistettavuutta ja saturaatiota, ei määrällinen tutkimus olisi sopinut tämän tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen välineeksi. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää ja kuvailla ilmiöitä pyrkimättä yleistyksiin, eikä siinä tapauksessa sovi tarkastella tutkimuskohdetta kvantitatiivisin keinoin. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei olisi mahdollistanut kohteen riittävän syvällistä tutkimista ja ymmärtämistä, mikä tässä työssä on tavoitteena.

Huomioitavaa tässä tutkimuksessa on myös se, että tutkimusta ei ole tilattu toimeksiantona kohdeorganisaation toimesta, vaan tutkijalle on annettu mahdollisuus kerätä aineistoa oman kiinnostuksensa pohjalta. Kaikki tutkimusvalinnat ovat siis tutkijan itsensä tekemiä. Seuraavaksi esitellään, millä perustein aineisto on valittu ja kerätty, sekä miten on päädytty valittuun metodiin ja analyysimenetelmään.

4.3 Tapaustutkimus

Tässä tutkimuksessa lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle on ominaista, että yksittäisestä tapauksesta tai ilmiöstä tuotetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tyypillistä on sellaisten aineistojen käyttäminen, jossa tavoitellaan ilmiöiden kuvailemista ja ymmärtämistä. Tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeämpää kuin yleistäminen. Tutkimuksen kohteena oleva aineisto muodostaa kokonaisuuden, eli tapauksen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159). Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena saada mahdollisimman kattava ja kokonaisvaltainen kuva repatriaatin osaamisen hyödyntämisestä tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ja tapauksessa, ulkomaankomennusprosessissa. Saarela-Kinnunen ja Eskolan mukaan (Mt 2001, 162) tapaustutkimuksessa tapaus ja tutkimusyksikkö eivät välttämättä ole sama asia, kuten on myös tässä tutkimuksessa. Tapauksena on ulkomaankomennusprosessi ja tutkimusyksikköinä repatriaatit ja organisaatio.

Tapaustutkimuksessa nousee usein esille tutkimustulosten yleistettävyyden ongelma. Tapaustutkimuksen kohdalla tavoitteena on pikemminkin tapauksen, ilmiön tai prosessin kokonaisvaltainen ymmärtäminen kuin yleistäminen (Syrjälä & Numminen 1988, 175, ks. Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 163.) Tarkoituksena on saada aikaan hyvin kuvattu ja käsitteellistetty tutkimus, jossa tutkimuksen keskiössä ovat ne tulkinat, joita aineistossa tehdään. Tällöin tulosten vertailu antaa mahdollisuuden yksittäistä tapausta laajempaan hyödyntämiseen ja voidaan puhua tulosten siirrettävyydestä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 163). Se on tavoitteena myös tässä tutkimuksessa.

4.5 Tutkimusaineiston hankinta

Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun valinnalla on pyritty tutkimusaiheen mahdollisimman syvälliseen ymmärtämiseen. Haastatteluilla haluttiin varmistaa, että haastateltavilta saadaan mahdollisimman tarkkoja vastauksia, joita oli haastattelutilanteessa mahdollisuus selventää ja syventää (Hirsjärvi ym 2007, 200). Haastattelumuoto oli tiedonkeruumenetelmänä myös

soveltuvien, sillä se oli joustavin menetelmä ottaen huomioon haastateltavien melko rajallinen käytettävissä oleva aika.

Haastattelun etu on, että nonverbaaliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia ja vastausten taustalla olevia merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34–35) Haastattelujen haittapuoli on haastatteluprosessin hitaus ajanvarauksineen, toteutuksineen ja litterointeineen, sekä myös kallis hinta varsinkin jos haastattelu takia joutuu matkustamaan. Kokemattomalle tutkijalle voi myös koitua virheitä, sillä vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysoinnille, tulkinnoille ja raportoinnille ei ole olemassa valmiita pohjia. Haastattelu voi sisältää myös virheitä, jos haastateltavilla on tapana antaa sosiaalisesti suotavia ja hyväksytyjä vastauksia. (Mt 2011, 35.) Nämä rajoitukset on kuitenkin tiedostettu ja pyritty ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon tutkimuksessa.

4.6 Tutkimuksen kulku

Tutkimus lähti liikkeelle tutkijan omasta aloitteesta ja mielenkiinnosta. Tutkija on työnsä luonteen takia ollut paljon yhteistyössä niin ulkomaankomennukselle lähtevien kuin sieltä palaavien henkilöiden kanssa, ja kiinnostus tutkimusaiheeseen lähti tutkijan omista kokemuksista, ekspatriaattien ja repatriaattien kanssa käydyistä keskusteluista sekä repatriaattien paluun yhteydessä koettujen ongelmien havainnoinnista. Tutkimusprosessi alkoi repatriaation ja ulkomaankomennuksiin liittyvään tutkimuskirjallisuuteen tutustumisella. Tutkimusongelma täsmentyi kattamaan repatriaattien osaamisen hyödyntämisen aluetta, jonka jälkeen käynnistyi haastateltavien etsintä. Yhtiö Oyj oli tutkijalle tuttu entuudestaan. Tutkija ei kuitenkaan ole työskennellyt yrityksessä, vaan toimi muuten yhteistyössä organisaation kanssa.

Aluksi tutkija otti yhteyttä Yhtiö Oyj:n HR-manageriin ja kertoi hänelle tutkimuksestaan, sekä lähetti tutkimussuunnitelmansa, mikä oli tässä vaiheessa jo pitkälle luonnosteltu. Saatuaan hyväksynnän tutkimukselleen HR-managerilta, HR-manager oli ensin itse yhteydessä tutkittaviin kysyäkseen heidän suostumustaan haastatteluun. Tavoitteena oli haastatella kotimaahan samana vuonna palanneita repatriaatteja, jotka olivat olleet komennuksella vähintään vuoden ajan. Jotta tutkimuksen osalta voitaisiin valottaa myös organisaation näkökulmaa kokonaisvaltaisemman käsityksen saamiseksi, oli tarkoituksena haastatella myös

repatriaattien esimiehiä sekä organisaation henkilöstöjohtoon kuuluvia henkilöitä. Yhteydenottojen perusteella empiiriseen osuuteen saatiin kaksi henkilöstöpuolen edustajaa, kaksi esimiestä sekä kolme repatriaattia.

Kun haastateltavilta saatiin suostumus haastatteluun, oli tutkija heihin suoraan yhteydessä sopiakseen haastattelun ajankohdasta. Haastatteluajat sovittiin sähköpostitse. Ensimmäisenä tutkija otti yhteyttä ulkomaankomennusprosesseja Suomessa hallinnoivaan henkilöön sopiakseen haastattelusta. Tämän jälkeen haastattelujärjestys oli seuraava: repatriaattien esimiehet, paikallisen organisaation HR-manager sekä lopuksi repatriaatit.

Haastattelut suoritettiin loka-joulukuussa 2013. Jokaista haastattelua varten tutkija oli varannut mukaan haastattelurungon, jota käytettiin keskustelun pohjana. Kun haastateltavien kanssa sovittiin haastatteluajasta, tutkija kertoi sähköpostissa lyhyesti tutkimusaiheestaan ja siitä, miksi haluaa heitä haastatella. Haastattelun yhteydessä tutkija tarkensi vielä tutkimustaan ja haastattelun teema-alueita sekä kysyi luvan haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelut suoritettiin ajankäytöllisistä syistä tutkittavien työpaikoilla työpäivän aikana. Haastattelupaikkana toimi joko neuvotteluhuone tai haastateltavan työhuone, mikäli työhuoneessa ei ollut muita henkilöitä paikalla. Haastateltavista kaikki antoivat luvan haastattelun nauhoitukseen.

Haastattelut kestivät 35 minuutista noin tuntiin. Henkilöstöosaston edustajien haastattelut kestivät molemmat noin 40 minuuttia, esimiesten haastattelujen ollessa kestoltaan noin 30–40 minuuttia. Repatriaattien haastatteluista yksi oli kestoltaan noin 30 minuuttia ja kaksi 45–55 minuuttia. Haastattelut noudattivat pitkälle tutkijan laatimien haastattelurunkojen kaavaa. Haastattelun päätteeksi tutkija kysyi vielä, saisiko olla tutkittaviin yhteydessä sähköpostitse haastattelun jälkeen, mikäli joitakin jatkokysymyksiä ilmenisi. Kaikki haastateltavat antoivat luvan tähän.

Haastatteluissa viitataan useassa kohdassa Yhtiö Oyj:ssa meneillään olevaan muutokseen. Muutosta ei ole tässä tutkimusraportissa anonymiteetin säilyttämisen turvaamiseksi selvitetty tarkemmin. Muutos kuitenkin hankaloitti hieman haastateltavien repatriaattien löytämistä tutkimusprosessin alussa.

4.7 Aineiston analysointi

Aineiston keruun jälkeen nauhoitetut haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian. Tällä mahdollistettiin sen, että mikäli haastattelujen nauhoituksessa olisi ilmennyt häiriötä, olisi tutkija voinut vielä olla yhteydessä haastateltavaan ja haastateltavakin muistanut haastattelun kulun. Aineistoa kertyi litteroinnin jälkeen yhteensä 58 sivua. Litteroinnin jälkeen aineiston käsittely jatkui jakamalla haastatteluaineisto kolmeen ryhmään: repatriaatteihin, esimiehiin ja henkilöstöjohtoon. Näiden kolmen ryhmän sisällä aineisto järjestettiin vielä teemoittain käyttäen apuna haastattelurunkoa sekä aineistosta litteroinnin jälkeen esiin nousseita teemoja. Tutkimusasetelma on elänyt koko tutkimusprosessin ajan ja uudet havainnot ovat muokanneet viitekehystä alkuperäisestä prosessin edetessä.

Analyysimenetelmäksi tässä tutkimuksessa valikoitui sisällönanalyysi. Tuomen ja Sarajärven mukaan sisällönanalyysia voidaan pitää metodin lisäksi myös väljänä teoreettisena kehyksenä, ja se voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Mikäli sisällönanalyysilla käsitetään kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä laajana teoreettisena kehyksenä, voidaan useimpien erilaisten tutkimusten analyysimenetelmä katsoa perustuvan sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 95–100) jakavat sisällönanalyysin vielä aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin sen mukaan, millainen analyysin päättelyprosessi on muodoltaan, eli käytetäänkö analyysin pohjana enemmän teoriaa vai aineistoa. Tarkoitus tässä tutkimuksessa ei ole luoda aineistosta teoreettista kokonaisuutta ja jättämällä huomiotta aiempi teoria, havainnot ja tutkimustieto, kuten aineistolähtöisessä analyysissä on tavoite. Tutkimus ei myöskään pohjaudu tiettyyn teoriaan tai malliin teorialähtöisen analyysin tavoin. Tässä tutkimuksessa aikaisemmilla havainnoilla, teorioilla ja tiedolla on merkitystä analyysin tukena, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. Aikaisemmalla tutkimuksella ja tiedolla on informatiivinen tehtävä, mutta tarkoituksena ei ole testata aiempaa teoriaa, vaan pikemminkin Tuomen ja Sarajärven sanoin ”aukoa uusia ajatusuria”. (Mt. 2009, 95–97.) Tutkimuksen analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aiemman tiedon merkitys tunnustetaan ja se toimii analyysiä ohjaavana ja auttavana tekijänä.

Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikka on usein abduktiivista, sillä tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat vuoroin aineistokeskeisyys ja valmiit mallit, ja tässäkin

tutkimuksessa pyritään yhdistelemään niitä toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97). Analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. (Mt. 2009, 108.) Se on tavoitteena myös tässä tutkimuksessa.

5 KOMENNUKSEN OPPIEN HYÖDYNTÄMIEN

Seuraavaksi luodaan katsaus tutkimuksen empiiriseen osuuteen. Ensin tarkastellaan komennuksen taustatietoja repatriaattien ja Yhtiö Oyj:n osalta. Tässä selvitetään repatriaatin osalta komennukselle lähdön perusteita ja motiiveja sekä organisaation osalta yhtiön komennuspolitiikkaa. Taustatietojen jälkeen käsitellään repatriaattien näkökulmaa siihen, mitä he ovat komennuksella oppineet ja pyrkineet hyödyntämään komennuksella kertynyttä osaamista kotiorganisaatiossa, sekä minkälaiseen tehtävään he ovat komennuksen jälkeen sijoittuneet. Tämän jälkeen käsitellään Yhtiö Oyj:n näkökulmaa komennuksen oppien hyödyntämiseen. Viimeiseksi esitellään vielä, miten komennuksia voisi kehittää osaamisen hyödyntämisen näkökulmasta.

Kaikille haastatelluille repatriaateille komennus oli heidän ensimmäisensä. Pohjakoulutus vaihteli opistotasoisesta korkeakoulutasoiseen, ja kaikilla henkilöillä oli takana melko pitkä aika organisaation palveluksessa, pisin vuodesta 1984. Repatriaateista kaksi oli miehiä ja yksi nainen. Kahdella repatriaateista (R1, R3) oli perhe mukana komennuksella. Tässä tutkimuksessa on anonymiteetin varmistamiseksi jätetty mainitsematta repatriaattien komennusmaat. Selvyyden vuoksi voidaan kuitenkin mainita, että komennusmaat sijaitsivat kolmella eri mantereella (Aasia, Eurooppa, Pohjois-Amerikka), joista jokaisen repatriaatin asemamaa sijaitsi eri paikassa.

Komennusten kesto vaihteli vuodesta vajaaseen kuuteen vuoteen. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) on koottu repatriaattien komennuksen kesto ja paluuajankohta, sekä muiden haastateltavien työkenttä ja aika Yhtiö Oyj:n palveluksessa. Taulukkoon on myös annettu haastateltaville koodit, koodeja käytetään tästä eteenpäin viittaamaan haastateltuun henkilöön.

Repatriaatit	Koodi	Komennuksen kesto	Komennuksen ajankohta	Haastattelun ajankohta
Repatriaatti 1	R1	1 vuosi	2012–2013	19.11.2013
Repatriaatti 2	R2	6 vuotta	2007–2013	7.11.2013
Repatriaatti 3	R3	3 vuotta	2011–2013	10.12.2013

Muut haastateltavat

Henkilö		Työkenttä	Aika yrityksen palveluksessa	Haastattelun ajankohta
Esimies 1	E1	Taloushallinto	7 vuotta	28.10.2013
Esimies 2	E2	IT	23 vuotta	22.10.2013
HR- johto 1	HR1	Paikallinen HR	4 vuotta	31.10.2013
HR-johto 2	HR2	Kansainvälinen HR	20 vuotta	17.10.2013

Taulukko 1. Haastateltavat

Repatriaateilla oli kaikilla melko erilainen työnkuva komennukselle lähtiessä. Ensimmäisen repatriaatin (R1) työnkuva oli yrityksen tukitoiminnoissa, talousyksikössä ostoreskontrassa. Tehtävänkuva ei muuttunut merkittävästi komennukselle lähdettäessä tai sen jälkeen. Huomioitavaa tämän repatriaatin kohdalla on, että hän lähti komennukselle perhesyistä omasta aloitteestaan. Toisen repatriaatin (R2) työnkuva oli tietojärjestelmäyksikössä ennen komennukselle lähtöä. Komennuksen aikana työnkuva kuitenkin muuttui ja laajeni osittain. Kolmas repatriaateista (R3) lähti komennusmaahan johtamaan paikallista yksikköä vastuualueenaan myös johdon tieto- ja tehdasjärjestelmät. Henkilö oli ennen komennustaan toiminut johtavassa asemassa IT-kehitysyksikössä. Hänelle tuli siis hallinnollinen vastuu palvelukeskuksen vetämisestä vanhan työnkuvansa lisäksi.

Syyt komennukselle lähtöön vaihtelivat repatriaattien kesken. Ensimmäisen kohdalla komennukselle lähdettiin repatriaatin omasta aloitteesta ja perhesyiden takia, toinen repatriaatti oli taas hakenut avoinna ollutta tehtävää kohdemaassa ja mennyt yleisen haun kautta, mikä on Yhtiö Oyj:ssä hieman harvinaisempaa. Kolmannen henkilön kohdalla ehdotus komennukselle lähdöstä tuli organisaation suunnasta.

5.1 Komennuksella kehittyneet taidot ja osaaminen

Kaiken kaikkiaan repatriaatit kertoivat oppineensa komennuksella hyvin paljon eri asioita. Tärkeimmiksi komennuksen anneiksi/opeiksi nousivat kielitaidon ja vieraaseen kulttuurin

tutustumisen ohella ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja verkostoitumiseen liittyvät asiat, kokonaiskuvan saaminen yrityksen toiminnasta, ymmärryksen kasvu kohdemaan liiketoiminnasta sekä maailmankuvan laajentuminen. Komennuksen nähtiin olleen myös merkittävä investointi omaan uraan ja osaamiseen (R1, R2, R3).

Haastatteluista oli löydettävissä Finkin, Meierwertin ja Rohrin (2005) kuvailemat neljä repatriaattien komennuksella hankkimien taitojen eri kategorioita: markkinaspesifi tieto, henkilökohtaiset taidot, työhön liittyvät johtamistaidot sekä verkostoitumiseen liittyvät taidot. Markkinaspesifi tieto tarkoittaa tietämyksen kartuttamista paikallisista poliittisista, sosiaalisista ja taloudellisista järjestelmistä. Tämä voi tarkoittaa suppeammassa määrin paikallisen kielen ja etiketin oppimista, ja laajemmassa määrin hyvin perusteellisen ymmärryksen syntymistä kohdemaan markkinoista ja liiketoiminnasta. Markkinaspesifi tieto on melko helposti siirrettävissä eteenpäin organisaatiossa. (Fink ym. 2005, 33.)

Tulokset olivat myös hyvin samansuuntaisia Caliguirin ja Santon (2001) komennusten kehittämään osaamiseen perehtyneen tutkimuksen kanssa, jonka mukaan ekspatriaateilla kertyy mm. seuraavanlaisia kykyjä: tietoa organisaation globaalista liiketoimintarakenteesta sekä kansainvälisistä liiketoiminnan kysymyksistä, kansainvälisten verkostojen laajenemista, sekä henkilökohtaisella tasolla joustavuuden ja avoimuuden kasvua sekä etnosentrisyyden vähenemistä. (Caliguiri & Di Santo 2001, 29–33.)

Haastatelluista repatriaateista vain yksi (R2) oli ollut komennuksella englanninkielisessä maassa, ja painotti vahvasti kielitaidon parantumisen merkitystä. Vaikka organisaation virallinen kieli onkin englanti, antoi komennus tilaisuuden kehittää kielitaitoa vieläkin paremmalle tasolle, ja hän uskoi tämän auttavan myös erityyppisissä työtehtävissä tulevaisuudessa. Myös muut haastateltavat painottivat erilaisten *markkinaspesifien taitojen* kehittymistä, pääasiassa kulttuuristen eroavaisuuksien ymmärtämistä sekä ymmärryksen kartuttamista kohdemaan organisaatiokulttuurista. Komennuksen nähtiin antavan tilaisuus vieraaseen kulttuuriin ja ihmisiin tutustumiselle, sekä laajemman kuvan kartoittamiselle organisaation toiminnasta.

”Ensinnäkin mä opin paljon ____sta ja ____n kulttuurista, toimintatavoista ja ihmisistä.”

... täällä työelämässä se paransi käsitystä. Se olikin parempi paikka kun luulinkaan.” (R3)

"Ne _____n kulttuurin omat perinteet että miten siellä menee tää arvojärjestys ja business-käyttäytyminen niin kyllä se eroaa niin paljon. Vaikka kuinka oltiin osa kansainvälistä yritystä ja globaalisti eri maiden kanssa tekemisissä, niin on meillä silti ne omat kulttuuritaustat jotka siellä vaikuttaa taustalla." (R1)

Haastatteluissa korostui myös henkilökohtaisen itsevarmuuden ja rohkeuden kasvaminen komennuksen myötä. Nämä voidaan luokitella Finkin ym. (2005) luokittelua mukaillen *henkilökohtaisiksi taidoiksi*. Komennusaika voi kehittää ekspatriaattien "pehmeitä taitoja", ja saada aikaan itsevarmuutta, suvaitsevaisuutta, joustavuutta, kehittää kulttuurienvälistä kompetenssia sekä avartaa ajattelutapaa. Tällainen tieto ei ole helposti eteenpäin siirrettävissä. (Fink ym. 2005, 33.) Haastatteluissa korostui, että vieraaseen, tuntemattomaan kulttuuriin sopeutumisella ja työn ulkopuolisessa elämässä pärjäämisellä oli suuri merkitys ja sen nähtiin kasvattaneen itsetuntoa ja uskoa omasta pärjäämisestä myös muissa työelämän haasteissa.

"Tämmöset isot ja pelottavat haasteet ei enää todellakaan pelota". (R1)

Merkittävänä komennuksen kautta tulleen muutoksena repatriaatit mainitsivat myös ajattelutapansa laajentumisen ja tätä kautta suurempien kokonaisuuksien hahmottamisen. Vastauksissa korostui myös nykyisen ajattelutavan kyseenalaistaminen komennuksen tuoman kokemuksen myötä, kun uusi kulttuuri ja uudet toimintatavat avarsivat näkemystä asioista sekä tavasta toimia. Komennusajan voidaan sanoa avanneen uuden näkökulman asioihin, ja sen myötä moni pohti asioita laajemmalla kantilta. Ymmärrys eri kulttuureista ja niiden toimintatavoista lisääntyi, ja vuorovaikutustaidot paranivat.

"Ja silleen maailman avartuminen varmasti tapahtuu siinä.... Pitää käydä vähän alempana katsomassa mitä kaikkea täällä tapahtuu". (R2)

Eräs repatriaateista mainitsi myös sen, että on osattava hyväksyä se tosiasia, että kaikkea ei voi tietää uuteen maahan muuttaessa, ja monesti sopeutuminen ja komennuksen onnistuminen on kiinni siitä, että hyväksyy tietämättömyyden tunteen sekä uskaltaa kysyä ja ottaa itsenäisesti selvää asioista. (R2) Tämä on voinut johtaa pidemmällä aikavälillä siihen, että varsinkin pitkäkestoisella komennuksella kohdeorganisaation kulttuuri, toimintatavat ja näkemykset

sekä kohdemaan kulttuuri ovat juurtuneet henkilöön pysyvästi, aiheuttaen näin toimintatapojen muuttumisen.

"Varmasti olisin paljon sulkeutuneempi jos en olisi lähtenyt varsinkin _____, missä oletetaan että sä olet enemmänkin ekstrovertti kuin introvertti. Voisin kuvitella että olen aiemmin ollut enemmän introvertti, kun tällä hetkellä olen ekstrovertti" (R2)

Ajattelutavan muutoksen ohella voidaan puhua myös jollain tasolla suvaitsevaisuuden lisääntymisestä. Repatriaatit kertoivat käsityksensä komennusmaasta, sen ihmisistä ja toimintatavoista muuttuneen ainakin jollain tapaa komennusaikana. Eräs repatriaateista (R3) koki kohdemaan huomattavasti turvallisemmaksi kuin oli aiemmin kuvitellut, ja myös käsitys paikallisista toimintatavoista työelämässä muuttui. Käsitykset olivat kaikilla muuttuneet kuitenkin pääsääntöisesti positiiviseen suuntaan.

Työhön liittyvistä johtamistaidoista nousi haastatteluissa esiin lähinnä omaan totuttuun työtyyliin- ja tapoihin liittyvät muutokset. Työhön liittyvillä johtamistaidoilla tarkoitetaan muun muassa projektijohtamisen taitoja, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaitoja, joita vieraassa työympäristössä kehittyi. (Fink 2005, 34.) Varsinkin kahdella repatriaatilla vastuualueet ja itsenäisyys lisääntyivät komennuksen myötä ja töitä oli enemmän kuin aiemmassa tehtävässä kotiorganisaatiossa. Tämä vaikutti lähinnä oman työn aikatauluttamiseen ja "itsensä johtamisen" kehittämiseen. Kyseisten repatriaattien alkuaika oli kohdemaassa hyvin kiireinen, ja he kertoivatkin komennuksen alkuajan olleen heille hyvin raskasta aikaa.

"Henkilökohtaisesti vaikeimpia viikkoja mitä ikinä on ollut. Että menet sinne, sä et tunne ketään, et tiedä tapoja ja sit sä olet tullut sinne kahden vuoden sopimuksella, se on se kaikkein kauhein juttu siinä. Mutta sen jälkeen se alkaa elämään siitä" (R2).

"Ensimmäinen vuosi oli järjettömän kiireinen. Ja tuli pitkiä päiviä ja paljon istumista ja harrastuksetkin jäi pois. Kaikin puolin todella kiireinen aika. " (R3)

Komennuksella kertynyt oppi kertyi lähinnä komennusyksikön kollegoilta, sidosryhmiltä, projekteista ja asiakkailta. Repatriaateista muutama painotti myös sitä, että koska

organisaatioiden tiimit ovat kansainvälisiä ja samassa tiimissä voi olla henkilöitä useita maista ja lokaatioista, oli osa työtovereista heille jo entuudestaan tuttuja. Eräs repatriaatti (R2) totesi, että haasteellisia projekteja hoitaessaan ja niistä selvitessään hän sai eteensä uudet projektit uusine haasteineen, jotka taas kehittivät osaamista. Repatriaatit kokivat kuitenkin olevansa itse vastuussa haastavampien työtehtävien saamisesta ja sitä kautta osaamisensa kehittamisestä.

Komennusaika on ekspatriaateille arvokas aika luoda suhteita kohdemaan toimijoihin ja sitä kautta hyviä verkostoja. Ekspatriaatit tutustuvat kohdemaan työntekijöihin ja toisaalta tapaavat työssään kohdemaan asiakkailta, toimittajia ym. Verkostoa voi hyödyntää tulevaisuudessa esimerkiksi luodakseen kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Nämä *verkostoitumiseen liittyvät taidot* ovat osittain siirrettävissä. (Fink ym. 2005, 34.) Repatriaattien haastatteluissa (R3) korostui komennuksella hankittujen verkostojen hyödyntäminen tulevaisuudessa omassa työssä ja mahdollisen oman liiketoiminnan kannalta. Eräs repatriaatti (R2) korosti enemmän komennuksella luotujen ystäväsuhteiden merkitystä. Komennuksella luotujen suhteiden nähtiin myös helpottavan yhteydenpitoa kohde- ja komennusmaan yksikköjen välillä tulevaisuudessa (R1).

”Sitten verkostoituminen, siellä on äärimmäisen hyvä verkosto näiden eri IT- palvelukeskusten vetäjien kesken. Mulla on nyt iso verkosto sitä kautta” (R3)

”Varmasti täältä käsin heidän kanssaan työskentely on luontevampaa kun siellä on ollut paikan päällä niin pitkän aikaa.... On se että kun ne tuntee ihmisenä, meidän välillä ei ole näitä mitä heillä voi olla keskenään näitä hierarkiatasoja, ne on niin tarkkoja niistä, että mitä voi sanoa missäkin kohtaa.” (R1)

Fink ym. (2005) esittelevät myös *viidennen* ulkomaankomennuksella karttuvan osaamisen lajin: yleinen johtamistaito/-kapasiteetti. Komennusmaat ovat yleensä emoyhtiöitensä jonkin verran pienempiä organisaatioita, ja on hyvin todennäköistä, että repatriaatti saa suuremman kokonaisuuden toiminta-alueekseen, kuin mihin he ovat kotimaassa tottuneet. Tästä toiminta-alueen laajuudesta johtuen heidän tulee laajentaa osaamistaan myös sellaisista asioista, jotka eivät ole heille entuudestaan tuttuja. Toiminta-alueen kasvaessa ja asiantuntemuksen laajentuessa myös ymmärrys organisaation liiketoiminnasta kasvaa. Tämä tekee repatriaateista myös potentiaalisia johtajia tulevaisuudessa, sillä heillä on jo valmiiksi kattava

käsitys organisaation toiminnasta. Tällainen tieto ei Finkin ym. (2005, 34) mukaan ole siirrettävissä. Siksi olisikin ensiarvoisen tärkeää hyödyntää tätä repatriaattien osaamispääomaa. Yleistä johtamistaitoa voidaan tulkita kertyneen erityisesti kolmannelta repatriaatilta (R3), jonka komennuksenaikainen tehtävä oli asemamaan yksikön johtaminen. Vaikka hänen vastuualueensa pysyi suunnilleen samana, tulivat siihen lisäksi johtamisvastuu koko komennusmaan organisaation toiminnasta, minkä ansiosta asiantuntemusta kertyi niin Yhtiö Oyj:n liiketoiminnasta globaalilla tasolla kuin kohdemaan markkinoista yleisesti. Tähän asiaan palataan myöhemmin vielä pohdittaessa komennuksella karttuneen osaamisen hyödyntämistä työssä komennukselta paluun jälkeen.

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation *komennustyypeissä* oli piirteitä Lazarovan ja Caliguirin (2004) teknisistä ja toiminnallisista/taktisista komennuksista sekä strategisista komennuksista. Siinä missä Lazarovan ja Caliguirin komennukset nousivat komennuksen strategisuuden asteen myötä aina enemmän kehitykselliseksi komennuksiksi, ei tämän tutkimuksen komennuksen mallit suoraan sopineet mihinkään tiettyyn malliin. Ne eivät olleet tarkoituksellisesti niin kehityksellisiä kuin Lazarovan ja Caliguirin määrittelemät toiminnalliset tai kehitykselliset komennukset, mutta eivät myöskään puhtaasti vain teknisiä. Komennuksissa oli toki piirteitä teknisistä ja taktisista komennuksista, sillä esimerkiksi ensimmäisen repatriaatin kohdalla (R1) hän lähti tekemään hyvin samankaltaista työtä, kuin mitä hän oli kotiorganisaatiossa aiemmin tehnyt. Toisen repatriaatin (R2) kohdalla oli enemmän kyse toiminnallisesta tai taktisesta komennuksesta, tosin hänellä oli selkeä strateginen tavoite (uuden tehtaan perustamiseen ja sen kehittämiseen liittyvät asiat) komennuksella, joten komennuksessa oli elementtejä myös strategisesta komennuksesta. Kolmannen henkilön (R3) osalta aloite komennukselle tuli Yhtiö Oyj:n sen hetkisen liiketoiminnan tilanteen tarpeista, joten komennuksella oli myös hyvin strateginen luonne. Kuitenkaan selkeä, johdon tehtäviin valmentava komennus ei tässäkään ollut kyseessä.

Tutkimuksessa tuli kuitenkin selkeästi esille se, mitä Lazarova ja Caliguirikin artikkelissaan (2004) painottavat: komennuksilla on erilaiset strategiset päämäärät, mistä johtuen ne tuottavat erilaista tietoa komennuksen tyypistä riippuen. Komennusten tavoitteet ja komennukselle lähtemisen syyt vaihtelevat tilanteen mukaan, minkä takia niissä voi olla kaikkia komennuksen strategisuuden asteita yhdisteleviä komennustyyppejä. Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella voidaan sanoa, että tulokset ulkomaankomennuksella

kertyneestä tiedosta ja osaamisesta ovat samoilla linjoilla aiempien tutkimustulosten kanssa. Repatriaateille kertyy kokonaisvaltainen näkemys kohdemaan markkinoista, kulttuurista ja liiketoimintaympäristöstä. (Subramaniam & Venkatraman 2001, 361.) Samalla heidän globaali kompetenssinsa kasvaa. (Caiguiri & Di Santo 2001.) Komennuksella kertyneen tiedon kategoriat soveltuivat hyvin Finkin ym. (2005) kategorisoimiin komennuksella kertyneen tiedon lajeihin. Useimmiten repatriaatit raportoivat näistä markkinaspesifin tiedon sekä henkilökohtaisten taitojen kehittymistä.

5.2 Komennuksella hankitun osaamisen hyödyntäminen

Kaikki haastatelluista repatriaateista olivat sitä mieltä, että komennuksesta oli hyötyä heidän omalle uralleen, ja olivat ainakin jossain määrin pyrkineet tuomaan oppejaan tietoisesti käytäntöön. Vastauksissa korostui, että osaamisen siirtämiseen ja hyödyntämiseen ei nähty olevan tarpeellista olla mitään virallista kaavaa tai mallia, vaan pikemminkin osaamista jaettiin informaalisti jokapäiväisessä työssä. Näin oli tapahtunutkin: repatriaatit kertoivat osaamisesta olleen hyötyä muun muassa tilanteissa, jossa tuli olla yhteydessä komennusmaahan tai jonkin muun maan organisaatioon. Eräs repatriaatti (R1) kertoi, miten hänen oli helpompi komennuksen jälkeen ymmärtää komennuksensa aikaisen yksikön tapaa toimia, ja myös selittää kulttuuri- tai muista eroista johtuvia käyttäytymisen eroja kollegoille eri tilanteissa. Tämä on hyvin samankaltainen Antalin (2000) tutkimuksen tulosten kanssa, jossa repatriaatit mainitsivat komennuksen auttaneen heitä ymmärtämään, miksi asiat on totuttu hoitamaan ja tekemään sivukonttoreissa erilailla kuin kotiorganisaatiossa. Tätä nimitetään myös aksiomaattiseksi tiedoksi: ekspatriaatit oppivat komennuksen aikana ymmärtämään logiikkaa ja tavoitteita toiminnan taustalla, ja palattuaan välittämään oppimaansa asiaa myös kollegoille kotiorganisaatiossa. (Antal 2000, 46.) Tätä puolta korostanut repatriaatti (R1) uskoi kokemuksesta olevan hyötyä jatkossa myös muissa työtehtävissä.

”Varmaan se sosiaalisen puolen anti on ollut sellainen mitä on helppo jatkossa hyödyntää.

Kuitenkin mun rooliin kuuluu paljon kouluttamista, siitä mä uskon että on varmasti valtava hyöty.” (R1)

Samassa yhteydessä hän korosti myös tietynlaisen varautuneisuustason laskeneen kohdemaan työntekijöiden keskuudessa komennuksen aikana. Hänen kohdemaassaan hierarkiaerot olivat hyvin suuret, ja komennuksen jälkeen hän koki yhteydenpidon ja työskentelyn kohdemaan henkilöihin olevan helpompaa, kun suhteet oli luotu jo komennusaikana. Samankaltaisia

tuloksia löysi myös Antal (2000), joka painotti tutkimuksessaan luottamuksen rakentumisen merkitystä kohdemaan työntekijöihin yhtenä tärkeänä komennusta seuraavana asiana. Repatriaattien oli helpompi asioida komennusmaan aikaisten kollegoiden kanssa komennuksen päätyttyä, sillä heihin luotettiin ja heidät tunnettiin. Tämä selkeytti asioiden hoitamista, kun ensin ei tarvinnut käydä läpi tilanteen vaatimia muodollisuuksia. Tämän tyyppinen luottamus täytyy itse rakentaa, eikä se ole muun osaamisen tai tiedon tavoin siirrettävissä kenellekään toiselle organisaatiossa. (Antal 2000, 47.) Tämä on erityisen merkittävää sellaisissa maissa, jossa vallitsee suuri hierarkiataso eri työntekijöiden välillä.

Kaikki komennuksella olleet henkilöt olivat myös olleet yhteydessä kohdemaan kollegoihin jossain määrin komennuksen päätyttyä, sekä virallisissa että työn ulkopuolisissa merkeissä. Muutenkin laajentuneet kontaktiverkot nähtiin yhdeksi tärkeimmistä komennuksen anneista, josta oli suuri hyöty komennuksen jälkeen. Repatriaatit korostivatkin, että he pyrkivät komennusaikana laajentamaan kontaktiverkkoja tietoisesti niin omaksi edukseen kuin organisaationkin etua ajatellen. Antalin mukaan tällainen osaamispääoma saadaan parhaiten organisaation hyötykäyttöön, mikäli repatriaatti sijoitetaan paluun jälkeen sellaiseen tehtävään, jossa hän pääsee hyödyntämään komennusaikana luotuja kontakteja (Antal 2000, 48.) Suhteiden luominen eri tahoihin- niin komennusmaan kollegoihin kuin muihin komennusajan kontakteihin- voidaan tulkita olevan myös repatriaatin omia, henkilökohtaisia, sopeutumista edistäviä strategioita repatriaatioprosessissa. (Allen & Alvarez, 1998, 37–38.)

Eräs repatriaatti (R2) pohti, että erilaiset verkkopohjaiset kommunikaatiotyökalut, kuten Yhtiö Oyj:n intranet ja Sharepoint olisivat voineet olla avuksi osaamisen ja tiedon jakamisessa organisaation sisällä. Myös blogin pitäminen kävi hänen mielellään, mutta tuohon aikaan organisaatiossa ei ollut vielä olemassa käytäntöjä sen tukemiseen. Hänen komennusaikanaan erityisesti verkkopohjaiset asiantuntijafoorumit kuten LinkedIn ovat laajentuneet merkittävästi. Toinen repatriaatti (R3) taas korosti, että oli aktiivisesti mukana oman alansa ja komennusmaansa asiantuntijaryhmissä, ja piti yhä yhteyttä komennusmaan kollegoihin. Erilaisten verkkoympäristöjen tärkeyttä komennuksella kertyneen osaamisen tallentamisessa ja jakamisessa on korostettu myös muissa tutkimuksissa. Allenin ja Alvarezin (1998) tutkimuksessa todettiin, että verkkopohjaisen tietokannan pitäminen repatriaateista voi auttaa sekä organisaatiota hyödyntämään entisiä repatriaatteja erityistä asiantuntemusta vaativissa

tehtävissä sekä repatriaattia pitämään yhteyttä muiden komennuksella olleiden kanssa ja helpottamaan tiedonkulkua. (Allen & Alvarez 1998, 36.)

Repatriaatit, olivat jakaneet tietoa kohdemaasta, sen tavoista ja kulttuurista eteenpäin kotiorganisaatiossa. Jokainen oli myös ollut valmis kertomaan komennuksen eri puolista sekä suosittelemaan komennukselle lähtöä. He kertoivat muun työyhteisön vastaanoton olleen utelias ja kannustava. Eräs vastaaja (R3) mainitsi myös, että yksi työntekijäkunta oli erikseen pyytänyt häntä pitämään komennusmaastaan esityksen kotiin palattua. Tämä on Lazarovan ja Tariquen mukaan yksi *matalan intensiteetin* tiedonsiirtomenetelmän tavoista. Matalan intensiteetin tiedonsiirtomenetelmät sopivat juuri tällaisen eksplisiittisen ja yleisen tiedon siirtämiseen. (Lazarova & Tarique 2005, 366.)

Myös toisen repatriaatin (R2) kohdalla oltiin hänen komennusajastaan kiinnostuneita työyhteisöön palattua. Hän myös piti tiedon ja osaamisen jakamista tietyllä tavoin jopa velvollisuutenaan, sillä hänen kohdallaan komennus oli kestänyt useamman vuoden, joten kokemustakin oli karttunut melkoisesti. Yhdeksi keskeiseksi komennuksella kertyneen tiedon siirtoon liittyväksi haasteeksi katsottiin kuitenkin olevan sen määrittäminen, kenelle tieto tulisi jakaa. Ekspatriaattikokemuksen kautta tullutta tietoa ei ole mieleistä tai edes hyödyllistä jakaa kaikille, vaan tieto ja osaaminen ovat relevantteja vasta, kun siitä on selkeä hyöty vastaanottajalle (Oddou, Osland & Blakeney 2009, 191–192). Tätä oli pohtinut myös komennuksella varsin pitkään ollut henkilö (R2).

”Se on enemmänkin niin että on paljon tietoa mutta mitä siitä jakaisi, se valinta että kenelle mitään. Se varmasti vähän rajoittaa, koska kaikille ei voi kertoa kaikkea, kaikkia ei kiinnosta kaikki.” (R2)

Eräs repatriaateista (R3) mainitsi, että organisaatiossa on ollut mentorointi eräänä keinona osaamisen jakamiseen, ja hän oli itsekin harkinnut mentoriksi ryhtymistä. Mentorointi voisi toimia apuna komennukselle lähtevän henkilön kannalta, jos mentorina toimisi komennuksella ollut henkilö. Mentorointi ei ohjelmana kuitenkaan tullut ilmi muissa haastatteluissa, mistä voinee päätellä, että se ei ole kovin yleinen käytäntö organisaatiossa. Myös haastateltava harmitteli, että vaikka ohjelma itsessään on ollut toiminnassa jo pitkään, on haasteellisinta ollut löytää vapaaehtoisia mentoreita.

Kirjallisuudessa mentorointi on mainittu muutamissa tutkimuksissa hyödyllisenä organisaation tarjoamana tukitoimena repatriaatioprosessissa. Allen & Alvarez (1998) mainitsevat mentorit yhtenä mahdollisuutena toimia repatriaattien tukena komennuksen aikana sekä avustaa kotiin paluun yhteydessä. Toimiakseen tarkoituksenmukaisella tavalla, halu mentorointiin on kuitenkin tultava myös mentorien puolelta. (Mt. 2000, 34–35.) Lazarovan ja Caliguirin (2001, 393) tutkimuksessa mentorointi oli yksi tärkeimmistä käytännöistä vastanneiden keskuudessa tiedusteltaessa organisaation tarjoamia tukikäytäntöjä repatriaation yhteydessä. Myös Bailey & Dragoni (2013) ovat painottaneet mentorointiohjelmien olevan yhdessä muiden tukitoimien kanssa keino säilyttää yhteys repatriaattiin komennuksen aikana. Muita tukitoimia olivat (Mt. 2013, 52) repatriaatin pitäminen ajan tasalla kotiorganisaation tapahtumista, matkojen tarjoaminen kotimaahan säännöllisin väliajoin sekä ekspatriaattien managerointi kansainvälisen HR- osaston kautta.

Repatriaattien näkemys oman osaamisen hyödyntämisen mahdollisuudesta oli, että organisaatiossa parhaillaan vallitseva muutostilanne oli suurin este osaamisen hyödyntämiselle ja jakamiselle. Muutostilannetta ei tässä tutkimuksessa ole anonymiteetin turvaamiseksi lähdetty selvittämään enempää. Sen nähtiin kuitenkin vaikuttavan olennaisesti siihen, miksi repatriaatit eivät pystyneet hyödyntämään komennuksella hankittua osaamista parhaalla mahdollisella tavalla tai jakamaan komennuksella kertynyttä osaamista eteenpäin organisaatiossa. Kuten alla olevasta kommentista käy ilmi, aika ja resurssit eivät riittäneet repatriaatin osaamisen hyödyntämiselle.

”No varmaan suurimpana on tämän hetken tilanne työnantajalla, että ei pä siinä. Se on ihan taatusti sellainen rajoittava tekijä tällä hetkellä..” (R3)

Haastattelussa nousi esille myös kritiikkiä komennuksella kertyneen osaamisen hyödyntämättömyydelle. Erään repatriaatin (R3) komennuksenaikainen tehtävä oli ollut hyvin vastuullinen, ja hänen näkemyksiään komennusmaan yksikön tilanteesta oli komennusaikana hyödynnetty johtoryhmätasolla. Kuitenkaan paluun jälkeen, kun organisaatiossa oli tarkoitus miettiä kyseisen yksikön tulevaisuutta, ei häneen oltu yhteydessä. Hän korosti kuitenkin haastattelussa, että aikoo hyödyntää komennuksella kertynyttä osaamista, joko nykyisessä organisaatiossa tai jossain muualla.

"Pitäisikö meidän siellä kasvaa, lopettaa vai pitää ennallaan niin kukaan ei sattumalta muista kysyä multa vaikka mulla olis aika hyvät kommentit siihen antaa. Että työnantaja ei tässä tilanteessa kyllä hyödynnä tätä tilannetta yhtään. Minä aion hyödyntää kyllä." (R3)

Yhtiö Oyj:n ulkomaankäytäntöihin kuuluu, että repatriaateilta kerätään palautetta kolmessa vaiheessa: ennen komennusta, komennuksen aikana ja sen jälkeen. Osaamisen jakamiseen ja hyödyntämiseen ei kuitenkaan organisaation puolelta ole olemassa minkäänlaista virallista prosessia eikä komennuksen jälkeen järjestetä palautekeskustelua tai muuta vastaavaa. Haastatteluissa repatriaatit hieman kritisivatkin näiden rakenteiden puutetta. Repatriaatit tiedostivat sen, että komennukset ovat organisaation puolelta työläs ja hintava prosessi. Vaikka kaikki eivät kaivanneet erityistä muutosta tiedon jakamisen käytäntöihin, he korostivat kuitenkin sitä, että tiedon ja osaamisen jakamisen tehostamiseksi jonkinlainen järjestelmällisempi kanava työtovereiden, muiden entisten ekspatriaattien sekä ulkomaille lähtevien henkilöiden kesken olisi paikallaan. Varsinkin kahden repatriaatin (R2, R3) kohdalla korostui vahvemmin tarve kertoa kokemuksista sekä hyödyntää komennuksella oppimaansa asiaa tehokkaammin niin oman työn kuin organisaation tasolla. Tähän palataan tarkemmin vielä ulkomaankomennuksen kehittämistä koskevassa kappaleessa.

Vastauksissa korostui yleisesti, että komennukselta paluun jälkeen suuri hyöty paluun jälkeisessä työssä oli komennusaikana tapahtunut kokonaiskuvan kehittyminen organisaation toiminnasta ja liiketoiminnasta laajalla tasolla, kattaen asiantuntijuuden kasvun oman alan asiantuntemuksen laajenemisesta myös organisaation liiketoiminnan yleisesti. Tästä voidaan päätellä, että ulkomaankomennus on auttanut komennuksella olleita henkilöitä avartamaan omaa näkökulmaa kapeasti ja tarkasti rajatusta työstä kohti kokonaisvaltaisempaa näkemystä liiketoiminnan ja konsernin toiminnasta.

5.3. Paluun jälkeinen työtehtävä

Henkilöstöjohdon edustajan (H2) mukaan repatriaatin komennuksen jälkeistä työnkuvaa sekä paluuta kokonaisuudessaan aletaan järjestelemään noin puolta vuotta ennen paluuta. Tässä vaiheessa komennuksista vastaava yksikkö lähettää raportin yksiköiden vetäjille komennukselta palaavista henkilöistä. Linjajohdon vastuulla on tehtävän lopullinen määrittäminen sekä paluuseen liittyvät käytännön asiat, kuten työpisteen järjestäminen ja työvälineiden hankkiminen. Henkilöstöjohdon (H1, H2) mukaan repatriaateille pyritään järjestämään mahdollisimman hyvin heidän osaamistaan vastaava työtä. HR manager (H1) painotti kuitenkin myös sitä, että työlle on oltava aina myös selkeä business- tarve, eli harvoin on sellainen mahdollisuus, että voitaisiin alusta alkaen räätälöidä repatriaatille juuri hänen osaamistaan vastaava työnkuva. Organisaatiolla on olemassa talent management- ohjelmia, joissa mietitään johtavien positioiden seuraajasuunnittelua nimitasolla, mutta tämä ei kuitenkaan kuulu repatriaatiokäytäntöön. Molemmat henkilöstöjohdon edustajat (H1, H2) painottivat myös sitä, että organisaatiossa on meneillään melko kiivas muutostahti, ja esimerkiksi kestoltaan pidempien komennusten jälkeen haasteita paluuposition määrittämiselle luo usein se, että henkilön alkuperäistä, komennusta edeltävää tehtävää ei välttämättä ole enää olemassa. Organisaatio takaa työpaikan paluun jälkeen, mutta ei voi luvata, mikä on komennukselta palaavan repatriaatin tarkka paluupositio.

”Aika monestihan paluu voi olla haaste, että jos henkilö menee vaikka kolmeksi vuodeksi jonnekin niin välttämättä sitä tehtävää ei ole enää olemassa missä hän silloin oli, ja henkilökin on kehittynyt tai hänen osaamistaan on karttunut, niin siinä on aina se että löytää sen täydellisen... Siinä on monta liikkuvaa osaa” (H2)

Yhtiö Oyj:n pitkä, yli 20- vuotinen perinne ulkomaankomennusten käytössä sekä organisaation suuri koko voidaan tulkita olevan kuitenkin merkittävä etu paluun jälkeistä tehtävää ajatellen. Pienien, vasta kansainvälistymässä olevien yritysten on vaikeampi tarjota uramahdollisuuksia samassa mittakaavassa kuin suurien, globaalisti toimivien yhtiöiden ja siten myös vaikeampi pitää repatriaatit palveluksessaan. (Adler 2002, 259.)

Esimiesten vastauksissa (E1, E2) korostui vahva pyrkimys löytää repatriaatin osaamista vastaavaa työtä paluun jälkeen. Sopivan työnkuvan löytyminen on aina tapauskohtainen asia,

ja riippuu paljolti komennuksen luonteesta, henkilöstä, yksikön tilanteesta sillä hetkellä sekä liiketoiminnan tarpeesta. Aina sopivaa työnkuvaa ei välttämättä juuri repatriaatin paluun ajankohtaan löydy. Toinen esimiehistä (E2) painotti, että repatriaattien kanssa on avoimesti keskustelemalla pyritty löytämään työnkuva, joka vastaisi mahdollisimman pitkälle heidän odotuksiaan. Sama esimies painotti myös sitä, että on tärkeää, että repatriaatin ja organisaation odotukset työn sisällöstä ja repatriaatin kyvyistä kohtaavat, eikä repatriaatilla ole esimerkiksi liian suureellista kuvaa siitä, minkälaisissa tehtävissä hän voisi komennuksen jälkeen toimia. Tätä näkökulmaa on korostettu myös tutkimuskirjallisuudessa (Zikic, Novisevic, Harvey & Breland 2006, 369; O'Sullivan 2002).

"Tietysti jos expatilla on liian suuret kuvitelmat kyvyistään taikka siitä mihin hän on menossa, niin sitten tietysti niistäkin täytyy keskustella" (E2)

Zikic ym. (2006, 639) korostavat kuitenkin myös sitä, että ne repatriaatit, joilla on korkeat odotukset paluun jälkeisestä tilanteestaan, ovat valmiimpia kohtaamaan pettymyksiä, mikäli heidän odotuksensa eivät täytyisikään. He näkevät esteet mahdollisuuksina eivätkä uhkina, ja etsivät aktiivisesti vaihtoehtoisia keinoja saavuttaa tavoitteensa. He voivat pohtia eri uravaihtoehtoja organisaation sisä- ja ulkopuolelta. Yleensä tämän kaltaisen itsetutkiskelun yhteydessä repatriaatit pohtivat ja refleктоivat tarkemmin odotuksiaan, arvojaan ja ihanteitaan yrittäessään ratkaisua jossa yhdistyisi heidän ura- ja henkilökohtaiset tavoitteensa. Näin odotukset toimivat myös repatriaatiota lieventävinä ja hillitsevinä tekijöinä.

Suurin osa repatriaateista palasi komennuksen jälkeen vastaavaan työhön kuin missä oli toiminut ennen komennukselle lähtöä. Kahdella vastaajalla (R2, R3) vastuualue laajeni komennuksen aikana, joista toisen (R2) vastuualue laajeni myös ulkomaankomennuksen jälkeen. Työnkuva oli kaikille melko selvä komennukselle lähtiessä, ja sen koettiin myös merkittävänä sopeutumista edistävänä tekijänä, kun omaa työnkuvaa ei tarvinnut lähteä rakentamaan kokonaan uudelleen. Tehtävän kuvan selkeys oli eräälle vastaajalle (R3) myös helpottava tekijä paluun suhteen, kun paluun yhteydessä yksi vastuualue jäi pois ja työ jatkui muutoin saman sisältöisenä. Toinen vastanneista, joka oli lähtenyt komennukselle omasta aloitteestaan (R1), korosti, että tieto työtehtävän säilymisestä saman sisältöisenä ennen ja jälkeen komennuksen helpotti kohdemaahan sopeutumista ja vapautti energiaa muihin asioihin. Vastuualueen laajenemiseen ja paluun jälkeiseen työnkuvaan vaikutti suuresti myös

henkilön oma aktiivisuus sekä organisaation tehtävien ja vastuualueiden uudelleenjärjestelyt. Haastavista työtehtävistä oli esimiehen kanssa ollut puhetta jo aiemmin henkilön ollessa vielä komennuksella. Muutama vastanneista (R1, R2) koki kuitenkin oman aktiivisuutensa olleen merkittävimpiä syitä siihen, että olivat saaneet haasteellisempia tehtäviä hoitaakseen, niin komennuksella kun muutenkin.

”Sen mä olen huomannut, tän elämän tosiasian, et jos sä teet asias kunnolla, sä hyvin harvoin saat mitään parempaa mut jos sä alat kysymään ja vaatimaan jotain niin sit se on eri asia. Sit sä pääset jonnekin” (R2)

Muutama repatriaatti oli pohtinut kriittisestikin jatkoansa yrityksen palveluksessa komennuksen jälkeen (R2, R3). Syinä tähän mainittiin komennuksen jälkeisen työn kiinnostavuus ja haastavuus, sekä pitkän tähtäimen uranäkymät yrityksen palveluksessa. Tämä on samansuuntainen kirjallisuudessa esitettyihin, paluun jälkeisen tehtävän merkityksen korostamiseen työpaikan vaihdokseen vaikuttavana tekijänä. (Caliguiri & Di Santo 2001; Fink ym. 2005) Bossardin ja Petersonin (2005) tutkimuksessa moni repatriaatti oli miettinyt myös itsenäiseksi konsultiksi alkamista ulkomaankomennuksen jälkeen. Tätä oli pohtinut myös eräs aineiston vastaaja (R3), joka oli komennuksen aikana luonut komennusmaan kollegoiden ja muiden toimijoiden kesken arvokkaan verkoston sekä toiminut muutenkin merkittävässä asemassa.

Aineistosta nousi esille myös se, että repatriaatit pitivät komennukselle lähtöä myös melko riskialttiina, sillä komennuksen aikana työsuhteen sisältöön tai palkkaukseen ei perinteisesti tehdä muutoksia. Vaikka paluun jälkeistä positiota pyritään alkaa järjestelemään hyvissä ajoin, on työtehtävien ja – tilanteen ennustaminen useamman vuoden päähän hyvin haasteellista kansainvälisen liiketoiminnan nopeatempoisuuden vuoksi. Komennusten luoma epävarmuus ja rajalliset kehittymismahdollisuudet olivat myös vaikuttaneet suuresti erään vastaajan (R2) kotiinpaluuseen johtavaan päätökseen, sillä repatriaatti on myös komennusaikana sidottu siihen organisaatioon, joka hänet on komennukselle lähettänyt. Toisen repatriaatin (R3) näkemys oli, että repatriaateilla on melko heikot mahdollisuudet vaikuttaa komennuksen jälkeiseen työnkuvaan juuri sen takia, että työsopimukseen ei kirjata paluupositiota. Vastauksissa tuli ilmi myös se, että ekspatriaatit kokivat komennuksen aikana olevansa jopa hieman ”syrjässä”, sillä komennusaikana organisaation muuttuessa ekspatriaattia ei

välttämättä tiedoteta asiasta samoilla tavoin kuin kotiorganisaation muita työntekijöitä. Ekspatriaattisopimusten epävarmuuteen kiinnitettiin huomiota myös esimiesten keskuudessa.

"Ja sitten se takaisintulo on toinen, että mitä kuulee näistä expattien takaisintuloista, ei nyt tästä omasta tiimistä mutta muuten, että sen on aikamoista lottooa välillä, että onko sitä paikkaa enää mistä lähdit niin ollenkaan ja mitä sulle tarjotaan niin se on noin yleisemmin ajatellen asia mihin tulisi kiinnittää huomiota." (E2)

Mikäli repatriaatti ei yrityksistä huolimatta löydä omaa paikkaansa organisaatiossa, on Zikicin ym. (2005, 640) mukaan hyvin todennäköistä, että repatriaatti vaihtaa työpaikkaa pian paluun jälkeen. Suutarin ja Brewsterin (2003) tutkimuksessa työpaikkaa oli komennuksen jälkeen vaihtanut kolmasosa vedoten siihen, että he olivat pohtineet mahdollisuuksia jatkaa vanhan työnantajan palveluksessa, mutta lähteneet lopulta haastavampien työtehtävien perässä pois yrityksen palveluksesta noin 1,5 vuoden kuluttua komennuksen päättymisestä. Vaikka tässä tutkimuksessa haastateltiin vain kolme repatriaattia eikä tutkimuksen tuloksia ole tarkoitus yleistää laajemmin, oli mielenkiintoinen yhteensattuma, että kolmesta haastatellusta repatriaatista yksi oli haastattelujen jälkeen lähtenyt organisaation palveluksesta.

5.4 Yhteenveto komennuksella kertyneestä osaamisesta ja sen hyödyntämisestä

Taulukkoon on koottu yhteen ekspatriaattikokemuksen kautta kertyneen tiedon ja osaamisen hyödyntäminen Yhtiössä aiempien alalukujen perusteella. Kahdessa ensimmäisessä sarakkeessa on esitelty osaamisen ja tiedon kategoriat mukaillen Finkin ym. (2005) komennuksella kertyneitä osaamisen kategorioita. Kolmannessa sarakkeessa on kuvattu tiedon ja osaamisen hyödyntämistapoja ja neljännessä esimerkkejä hyödyntämistilanteista.

Taulukko 2. Ulkomaankomennuksella kertynyt tieto ja osaaminen ja sen hyödyntäminen paluun jälkeen (mukaillen Fink ym. 2005)

Tiedon laji	Kertynyt tieto ja osaaminen	Osaamisen ja tiedon hyödyntäminen	Esimerkkejä
Markkina- spesifi tieto	<ul style="list-style-type: none"> - Kohdemaan markkinoiden ja liiketoiminnan tuntemus - Kielitaito - Paikallisen etiketin oppiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kohdemaan poliittisen, taloudellisen ja sosiaalisen järjestelmän tuntemuksen hyödyntäminen työssä - Kielitaidon hyödyntäminen komennuksen jälkeisessä tehtävässä ja yksityisessä elämässä - Työnsaantimahdollisuuksien parantuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Esityksen pitäminen kohdemaasta - Työnteon tehostuminen kielitaidon kehityksen myötä - Repatriaatti ”kontakki” komennusmaahan - Kollegoiden avustaminen kohdemaan tapakulttuuriin liittyvissä asioissa
Henkilö- kohtaiset taidot	<ul style="list-style-type: none"> - Kulttuuristen kompetenssien kehittyminen - Itsevarmuuden lisääntyminen - Suvaitsevaisuus - Joustavuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajattelutavan laajentuminen - Kokonaisuuksien hallinta - Vuorovaikutustaitojen parantuminen - Avoimuus ja rohkeus sosiaalisissa tilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelottomampi suhtautuminen työelämän haasteisiin - Ennakkoluulojen väheneminen - Epävarmuuden sietäminen - Introvertista ekstrovertiksi
Työhön liittyvät johtamis- taidot	<ul style="list-style-type: none"> - Projekti-johtamistaidot - Ongelmanratkaisutaidot 	<ul style="list-style-type: none"> - Oman työn johtamistaitojen kehittyminen - Työelämän vuorovaikutustaitojen kehittyminen - Oman työn aikatauluttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Haasteellisempien työtehtävien saaminen
Verkostoitumiseen liittyvät taidot	<ul style="list-style-type: none"> - Ihmissuhdetaidot - Laajentuneet verkostot 	<ul style="list-style-type: none"> - Jokapäiväisessä työelämän kommunikoinnissa - Laajentuneiden verkostojen hyväksikäyttö omassa työssä ja mahdollisen oman liiketoiminnan kannalta 	<ul style="list-style-type: none"> - Kohdemaan sidosryhmiin tutustuminen - Tieto kohdeyksiköstä: kuka tietää mitäkin
Yleinen johtamis- taito	<ul style="list-style-type: none"> - Ydinosaaminen organisaation liiketoiminnasta 	<ul style="list-style-type: none"> - Manageriaalisten kompetenssien kasvu 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtajakokemus

5.5 Komennukset organisaation näkökulmasta

Seuraavaksi luodaan katsaus organisaation näkökulmaan ulkomaankomennusten käytön suhteen. Komennukset ovat usein osa organisaatioiden henkilöstö- ja liiketoiminta strategiaa, joten tarkastellaan myös, minkälaisia perusteita organisaatiolla on komennusten käytölle sekä mikä on organisaatioiden komennuksille antama arvo.

Monipuolisemman näkökulman aikaansaamiseksi tässä tutkimuksessa on haastateltu repatriaattien lisäksi myös esimiehiä ja organisaation henkilöstöjohtoa. Esimiehistä molemmilla oli suhteellisen pitkä aika organisaation palveluksessa. Erään haastatellun repatriaatin (R2) esimies (E2) oli hänen Suomeen palattua vaihtunut, mutta hänellä oli hyvin pitkä kokemus ulkomaankomennuksista lähettävän organisaation ja esimiehen näkökulmasta, sillä kyseisessä yksikössä komennuksia käytettiin yhä melko paljon.

5.5.1 Komennusten käytön perusteet ja arvo sekä komennusten sijoittuminen Yhtiö Oyj:n henkilöstö- ja liiketoimintastrategiaan

Yhtiö Oyj:n perusteet komennusten käyttämiselle lähtivät liiketoiminnan tarpeista. Mikään komennus ei siis ole koskaan itsetarkoituksellinen, vaan kompetenssien ja osaamisen kehittäminen ovat kiinteä osa organisaation liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaa ja komennusten käyttö on yksi organisaation tapa toteuttaa strategiaansa ja osatavoitteitaan käytännön tasolla. Yleisimmin komennusten käytön syinä olivat investointiprojektit, uuden liiketoiminnan käynnistäminen ja vakauttaminen tai muu vastaava tilanne, joka edellytti kontrollointia pääkonttorilta käsin. Jossakin tilanteessa oli tärkeää, että pääkonttorilta oli henkilö lähellä kriittistä asiakasrajarajapintaa esimerkiksi myynnin, toimituksen tai oston tukitoiminnoissa. Toinen henkilöstöjohtoon edustajista (H2) mainitsi, että organisaatiolla on pitkän linjan perinteet komennusten käytössä ja osana organisaation ”vanhan liiton” strategioita on ollut myös suomalaisten johtajien käyttö merkittävässä asemassa organisaation toimipisteiden johdossa ympäri maailmaa. Kansainvälisyyden ja globaalin liiketoiminnan luonteen vuoksi on ollut tärkeää, että johtoportaalla näkökulma kattaa laajemman alueen kuin vain yhden maan. Tämän vuoksi ulkomaankomennuskokemusta on globaalia vastuuta sisältävien työnkuvien kohdalla pidetty suotavana. Kehittämistavoitteisiin liittyviä

komennuksia käytetään, mutta kuitenkin yhä vähemmässä määrin. Tämän tyyppisissä komennuksissa pääpaino on vahvasti henkilön pitkän ajan kehityssuunnitelman laatimisessa ja tukemisessa.

Aineistosta korostui myös molempien henkilöstöjohdon edustajien yhteneväiset kommentit komennusten käytön ja yhtiön organisaatorakenteen erityispiirteestä. Komennukseen saattaa johtaa myös sellainen tilanne, jossa tietyn työtehtävän hoitamisen kannalta henkilön fyysisellä tai työpaikan maantieteellisellä sijainnilla ei ole juurikaan merkitystä. Työtä voi tehdä mistäpäin maailmaa tahansa, ja henkilön virallisen konttorin sijoituspaikka voi olla eri maassa kuin missä henkilö pysyvästi työskentelee. Tällöin rajaa varsinaiselle komennukselle ja etätyöskentelylle voi olla vaikea vetää.

Molemmat henkilöstöjohdon edustajat (H1, H2) korostivat kuitenkin sitä, että kiristyvän taloustilanteen ja liiketoiminnan tarpeiden muuttumisen vuoksi ollaan organisaatioissa tultu selkeästi enemmän kustannustietoisiksi komennusten suhteen, ja näin ollen komennuksille tulee olla selkeä liiketoiminnallinen tarve. Myös vaihtoehtoja perinteisille komennuksilla pohditaan.

"Siinä todellakin mietitään ne tarpeet ja kustannuksetkin aina kiinnostaa et mitä tää maksaa. Ja niitä aina peilataan siihen että pitäisikö palkata paikallisesti joku vai voidaanko tehdä työmatkana." (H2)

Esimiesten vastauksissa (E1, E2) korostui myös komennusten liiketoiminnallinen arvo sekä tarve kontrolloida ja tarkkailla komennusmaan käytäntöjä. Komennukset nähtiin arvokkaana kanavana tiedon ja osaamisen siirtämiselle. Repatriaatit toimivat esimiesten mielestä myös eri yksikköjä yhdistävänä linkkinä, ja komennusten ja repatriaattien työnsiirron ansiosta yhteydenpito ja tiedonsiirto eri maiden yksikköjen välillä helpottuvat. Aineistosta korostui myös se, että komennuksen myötä molemmilla organisaatioilla uskottiin olevan mahdollisuus uuden oppimiseen: lähettävä organisaatio oppii paikkaamaan repatriaatin jättämää aukkoa kotiorganisaatiossa ja toisaalta repatriaatin oletetaan toimivan tiedon ja osaamisen *siirtäjän* roolissa organisaatioiden välillä.

"Se on ehkä se tiedonsiirrollinen aina. Että siitä tulee sitten se lisäarvo yhtiölle." (E1)

Tämä on hyvin samankaltainen Baileyn & Dragonin (2013, 50–51) tutkimustulosten kanssa, jossa haastateltiin 18:ta keski suurten ja suurten organisaatioiden henkilöstöjohtajia komennusten käytön perusteista. Tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtajat pitivät tiedonsiirron helpottumista tärkeimpänä komennusten arvona. Komennukset olivat tärkeä tiedonjakamisen väline globaalissa liiketoimintakontekstissa sekä kansainvälisesti integroidun työvoiman ja organisaatiokulttuurin rakentamisessa. (Bailey & Dragoni 2013, 50–51.)

Kaiken kaikkiaan komennuksia ja perusteita niiden käytölle oli pääasiassa kolmenlaista. Ne liittyivät joko yhtiön investointiprojekteihin, jolloin haluttiin saada tietty henkilö koordinoimaan esimerkiksi uuden toiminnan aloittamiseen ja vakauttamiseen liittyvissä tehtävissä. Tämä muistuttaa piirteiltään paljon Lazarovan ja Caliguirin (2004, 348–349) toiminnallista komennusta, jossa henkilön positio komennuksella on yleensä tekninen ja manageriaalinen, ja jossa henkilön komennuksen tavoitteiden asetanta on työn eksaktin luonteen vuoksi melko tarkka, mutta jossa henkilön kansainväliset taidot ja kompetenssi yleensä kehittyvät huomattavasti komennuksen aikana.

Toinen komennustyyppi oli kehittävät komennukset, jolloin pääpaino oli henkilön kehittämisessä ja vastuun kasvattamisessa. Tämän komennustyyppi on hyvin samankaltainen Lazarovan ja Caliguirin (2004, 349) kehityksellisten komennusten kanssa. Kehityksellisten komennusten itsetarkoitus on yleensä henkilön osaamisen ja kykyjen kehittäminen tulevaisuuden positiota ajatellen. Niillä on usein hyvin rakenteellinen luonne, kuten on tämänkin organisaation kehityksellisten komennusten tarkoitus.

Kolmantena todennäköisenä syynä komennusten käytölle ja komennustyyppinä olivat tukitoimintoihin liittyvät komennukset, jolloin komennukselle lähettäminen perustui sen hetken liiketoiminnan tarpeeseen eri toiminnoissa (esimerkiksi osto/myyntitoiminto). Tärkeintä komennusten käytössä kuitenkin oli, että niille oli selkeä liiketoiminnallinen tarve. Tämä puolestaan muistuttaa Lazarovan & Caliguirin (2004, 348) teknistä komennusta, jossa tietyn teknisen pätevyyden omaava henkilö lähetetään komennukselle tilanteessa, jossa kyseistä pätevyyttä tai osaamista ei ole kenellekään muulla organisaatiossa.

Myös esimiehet (E1, E2) korostivat komennusten käytön merkitystä organisaation liiketoiminnan kannalta. Komennukset olivat heidän mielestään merkittävä kanava osaamisen

ja tiedon siirtämisessä, ja niiden nähtiin helpottavan tiedonkulkua eri yksikköjen välillä. Henkilöstön edustajista toinen (H2) näki komennusten määrän pysyvän melko saman tulevaisuudessa, siinä missä toinen (H1) uskoi niiden määrän hiljalleen vähentyvän. Näkemysten eroavaisuuteen voi vaikuttaa henkilöiden toimipisteiden eri lokaation lisäksi myös se, että toinen heistä (H2) oli työnsä luonteen puolesta enemmän tekemisissä komennusten kanssa.

Komennusten käytön syitä ja perusteita voidaan tarkastella myös vertaamalla niitä Jassafallan ja Sashittalin (2009) komennusten käytön yleisimpiin syihin, jotka olivat tiedon siirtäminen, positioiden täyttäminen, tytäryhtiöiden ja sivukonttoreiden kontrollointi sekä johtajuuden kehittäminen. Näistä yhteneväisiä tämän tutkimuksen organisaation perusteina komennusten käytölle olivat tiedon siirtäminen, tytäryhtiöiden ja sivukonttoreiden kontrollointi sekä johtajuuden kehittäminen. Myös Antalin (2000) tutkimuksessa kahden globaalin saksalaistaustaisen yhtiön komennuksista oli samoja perusteita niiden käytölle. Antalin tutkimuksessa keskeisimmät perusteet komennuksien käyttämiselle olivat: position täyttäminen tytäryhtiössä, paremman tiedonkulun varmistaminen tytäryhtiön ja pääkonttorin välillä, työntekijöiden kehittäminen sekä tiedon ja osaamisen siirtäminen.

5.5.2 Kokemukset ulkomaankomennuksella saadun tiedon ja osaamisen hyödyntämisestä

Seuraavaksi tarkastellaan, miten organisaatio on hyödyntänyt repatriaattien ulkomaankomennuksella kattunutta osaamista heidän palattuaan takaisin kotiorganisaatioon. Ensin eritellään, minkälaisia osaamisen hallinnan ja jakamisen työkaluja organisaatiolla on käytössä. Aineistosta kävi ilmi, että organisaatiossa on sekä virallisia osaamisen hallinnan ja jakamisen työkaluja että yksikköjen itse kehittämiään työkaluja. On kuitenkin huomioitava, että tässä tutkimuksessa on käsitelty vain tutkimuksen kohteena olevien tiimien (Talous & IT) käytäntöjä, eikä kaikkia mahdollisia osaamisen hallinnan ja jakamisen työkaluja ole tämän tutkimuksen puitteissa mahdollista selvittää perusteellisesti. Kun osaamisen hallinnan ja jakamisen menetelmiä on esitelty, luodaan perusteellisempi katsaus siihen, miten organisaatio on omalla toiminnallaan edesauttanut komennuksen oppien hyödyntämistä käytäntöön.

Henkilöstöjohdon vastauksissa korostui se, että osaamisen johtamisen nähtiin olevan ”sisään pedattu” organisaation prosesseihin ja perustoimintoihin. Osaamisen johtamisen oletetaan olevan itsestään selvä prosessi, ja mukaillen toista henkilöstöjohdon edustajaa (H1), asia ”jota ihmiset eivät itsekään näe sillä tavalla”. Organisaatiossa on käytössä vuosittaiset kehityskeskustelut, jossa otetaan huomioon ulkomaankomennus. Kehityskeskustelussa työntekijöiden kanssa käydään läpi kuluneen vuoden aikana opittuja asioita sekä mahdollisia uusia haasteita. Lisäksi eri tiimeillä saattaa olla vielä omia käytäntöjä jakamaan tietoa ja osaamista. Henkilöstöjohdon edustaja korosti myös, että kehityskeskusteluidenkin onnistuminen on kiinni pitkälti yksilöstä itsestään. Yksilön on oltava perillä omasta osaamisestaan, sillä kehityskeskustelun haaste on sen dialogimaisuus.

Organisaatiolla on myös järjestelmä, jonne kerätään perusteellisemmin tietoa henkilöiden koulutuksista, työkokemuksesta sekä muuta, eksplisiittisempää tietoa, jota käytetään hyväksi mahdollisissa muutostilanteissa. IT-puolen esimies selvitti myös, että heillä on tapana pitää laajemminkin kirjaa eri henkilöiden osaamisalueista siihen erikseen luodulla menetelmällä. Kun joku tietty henkilö hallitsee kriittisen osa-alueen, hän pitää siitä ryhmälle erikseen alustuksen, josta keskustellaan. Koko prosessi dokumentoidaan, jotta sitä voidaan hyödyntää tarvittaessa myöhemminkin. Esimies totesi myös, että valitettavan usein nämä arvokkaat käytännöt jäävät muun arkityön kiireiden alle. Tämän tyyppistä osaamisen jakamisen kanavaa ei ole organisaatiossa suoranaisesti hyödynnetty komennukselta kertyneen tiedon ja osaamisen jakamisessa, eikä se esimiehen mukaan luontaisesti siihen sovellukaan. Tosin mikäli repatriaatti on ollut jossakin kehitysprojektissa mukana mikä on kotiorganisaation osaamistarpeiden kannalta kriittinen, on tätä menetelmää saatettu hyvinkin hyödyntää. Esimiesten vastauksissa korostui, että tulevan organisaatiomuutoksen myötä organisaation painopiste tulee olemaan yhä enemmän osaamisen johtamisessa ja tietojohdossa.

Kokemusten jakamiseen ja hyödyntämiseen ei organisaatiolla ollut käytössä mitään erityistä prosessia tai toimintatapaa. Ulkomaankokemusten hyödyntäminen ja jakaminen nähtiin tapahtuvan työelämän perustoiminnoissa, vuorovaikutuksessa työtovereiden ja sidosryhmien kanssa. Toinen henkilöstön edustajista (H2) pohti, että talon sisällä tiedostetaan kyllä komennuksella olleiden henkilöiden tietopotentiali ja tämän vuoksi samoja henkilöitä saatetaankin käyttää useissa eri komennusprojekteissa. Hän arveli, että komennuksella olleet henkilöt ovat itsekin olleet työyhteisössä aktiivisia ja jakaneet kokemuksiaan. Työyhteisön tai

repatriaattien puolelta ei ole tullut tarvetta tai vaatimusta komennuksella kertyneen osaamisen ja tiedon järjestelmällisemmälle keräämiselle ja jakamiselle. Henkilöstöjohdon edustaja totesi kumminkin, että komennukselta kertynyttä osaamista ei ole hyödynnetty tarpeeksi ja tiedosti, että asiasta on ollut paljon keskusteluita. Hän pohdiskeli myös sitä, millainen vaikutus kulttuuritekijöillä on voinut olla asiaan.

”Ehkä suomalaiset on vähän että okei, kyllä me tiedetään että sä olit siellä _____, mutta ei me hirveesti nyt jakseta kuulla” (H2)

Toinen henkilöstöjohdon edustaja (H1) pohti, että komennuksella kertynyt tieto ei välttämättä ole helposti siirrettävissä oleva asia. Tätä näkökulmaa korostivat myös Oddou, Osland & Blakeney (2009 182–183). Heidän mukaan repatriaattien omaava tieto voi olla sen epäsuoran luonteen takia repatriaattien itsensäkin vaikeasti määriteltävissä, mikä luo haasteita sen siirtämiselle. Repatriaatit eivät välttämättä osaa erottaa, mikä osa komennuksella karttuneesta tiedosta ja osaamisesta on sellaista, että sitä voisi jakaa eteenpäin organisaatiossa. Komennuksella kertynyt osaaminen on luonteeltaan osittain hyvin kontekstisidonnaista ja äänetöntä, ja tämän vuoksi henkilöstöjohdon edustaja (H1) arveli, että komennuksella kertynyt osaaminen ei enää välttämättä ole sellainen asia, jota lähdettäisiin erikseen hakemaan ja tuomaan. Hän näki, että ideaalitulanteessa komennuksella kertynyt osaaminen on olennainen osa työtä eikä sitä tarvitse erikseen erottaa omaksi alueekseen. Kuten It-puolen esimies (E2), hänkin totesi, että käytännön työssä mahdollisten foorumeiden ja muiden jakokanavien käyttö on asia, mistä tingitään kiireen keskellä ensimmäisenä.

Esimiesten mukaan organisaatiossa on jonkun verran käytössä myös lyhytkestoisia komennuksia. Ne ovat kestoltaan yleensä n. 1-12 kuukautta ja hyödyllisiä silloin, kun tarvitaan hetkellisesti tietynlaista teknistä osaamista tai ongelmanratkaisutaitoa esimerkiksi projektityössä. (Harzing & Reiche 2009, 23.) Lyhytkestoisille komennuksille ja työnsiirroille on asetettu aina jokin tietty tehtävä, johon komennukselle lähteneen henkilön on ollut tarkoitus perehtyä. Nämä liittyvät taloushallinnon esimiehen (E1) mukaan lähinnä paikalliseen kulttuuriin ja toimintatapaan perehtymiseen. Tarkoituksena on, että saataisiin enemmän ymmärrystä eri maiden yksiköiden toiminnasta ja sitä kautta helpotettua yhteistyötä ja vuorovaikutusta yksikköjen välillä. Esimiehen mukaan organisaatioilla on myös eräänlainen yhtenäistämisen periaate, ja tavoitteena on harmonisoida yksiköiden toimintaa

mahdollisimman pitkälle pääkonttoriin tapaan toimia. Tämä on luonut paljon haasteita siksi, että sivukonttori, jonne taloushallinnon osalta tehdään tavallisia sekä lyhytkestoisia komennuksia, on kulttuuriltaan hyvin erilainen pääkonttoriin verrattuna.

IT- yksikön esimiehen (E2) mukaan heidän yksikössään on ollut tavoitteena yrittää hyödyntää komennuksella kertynyttä osaamista yksikön tasolla niin hyvin kuin mahdollista. Systemaattista lähestymistapaa hän ei kannata, vaan pidemminkin paras ja luontevin tapa siirtää osaamista eteenpäin organisaatiossa ovat erilaiset projektit, jossa repatriaatti toimii vetovastuussa tai projektin adviserina, jos projekti on aiheeltaan sellainen, mistä repatriaatti on komennusaikana saanut kokemusta. Lazarova & Caliguiri (2005, 370) painottavat, että strategisten tiimien vetovastuun siirtäminen repatriaateille on yksi *korkean intensiteetin* hallinnan työkaluja, jolla voidaan edesauttaa luonteeltaan implisiittisen ja vaikeasti siirrettävissä olevan tiedon ja osaamisen siirtymistä osaksi organisaation tietopääomaa. Esimiehen (E2) mukaan projektit ja työpajat- tyyppiset ratkaisut ovatkin olleet paras ja tehokkain tapa siirtää ulkomailla opittua osaksi kotiorganisaation käytäntöä. Hän painottaa kuitenkin, että halu tiedon ja osaamisen siirtämiseen on lähdettävä henkilöstä itsestään.

”Se vähän riippuu expatista että kuinka luontaista on se tiedon luovuttaminen, usein se on hyvinkin luontaista. Halu siihen on jopa itsellä että ei se pakkopullaa oo millään lailla, ja mielummin ehkä niin päin että tekemällä kuin että kirjoitetaan raportti ja that’s it.” (E2)

Osaamisen johtamisen ja hyödyntämisen voidaan tulkita olevan pitkälle riippuvainen repatriaatin omasta aktiivisuudesta. Samansuuntaisia tutkimustuloksia on saatu myös muualla tutkimuskirjallisuudessa. (Lazarova & Tarique 2005). Myös esimiehet ovat omalla aktiivisuudellaan vaikuttaneet siihen, että yksiköissä on kehitetty osaamisen jakamista ja hyödyntämistä edesauttavia työkaluja. Esimiehet ovat myös omalla toiminnallaan auttaneet luomaan oppimisen ja tiedon jakamiseen kannustavaa organisaatiokulttuuria. Kuitenkin, kuten edeltävästä sitaatista käy ilmi, on osaamisen ja tiedon jakaminen lopulta kiinni repatriaatin omasta motivaatiosta ja aktiivisuudesta. Haastatteluissa ei ollut viitteitä siihen, että kukaan repatriaateista olisi tarkoituksellisesti pyrkinyt ”panttaamaan” tietoa, mistä Lazarova ja Caliguiri (2004, 370) mainitsivat. Pikemminkin vastauksista korostui halu jakaa komennuksella kertynyttä osaamista eteenpäin organisaatiossa, mutta pulma sen suhteen,

minkälaisia kanavia olisi hyvä siihen käyttää ja miten osaamista saataisiin jaettua niin, että siitä hyötyisi mahdollisimman moni henkilö.

Järjestelmällistä, koko organisaation kattavaa osaamisen hallinnan työkaluja organisaatiolla ei kehityskeskusteluita ja henkilötietokantaa lukuun ottamatta ole käytössä. Paikallisen organisaation henkilöstöjohtaja (H1) totesi haastattelussa, että organisaation rikkonainen rakenne on haaste tiedon ja osaamisen jakamiselle ja kehityskeskusteluissa on tullut esiin, että haluttaisiin enemmän tiimien välistä vuorovaikutusta. Organisaation on koettu toimivan ikään kuin ”siiloissa”, jolloin osaamista ja tietoa on vaikea käytännön työn lomassa siirtää eteenpäin organisaatiossa muille tiimeille ja yksiköille. Seuraavassa kappaleessa pyritään selvittämään, minkälaisia käytäntöjä repatriaatit, esimiehet ja henkilöstöjohto kokisivat helpottavan komennuksella kertyneen osaamisen hyödyntämistä koko organisaation tasolla.

5.6 Ulkomaankomennusten kehittäminen osaamisen hyödyntämisen näkökulmasta

Luvussa 5.2 on käsitelty ulkomaankomennuksella kertyneen osaamisen hyödyntämistä sekä tätä tukevia työkaluja. Edeltävässä luvussa 5.5.2 käsiteltiin organisaation näkökulmaa siihen, miten komennuksella kertynyttä osaamista on ollut tapana hyödyntää sekä hyödyntämiseen vaikuttavia tekijöitä yksilö- ja organisaatiotasolla. Seuraavaksi on tarkoitus luoda katsaus siihen, minkälaisia ajatuksia ja kehitysideoita haastatteluaineistosta nousi ilmi pohdittaessa ulkomaankomennukselta saatavan osaamisen tehokkaampaa hyödyntämistä.

Aiemmissa kappaleissa on esitetty useita perusteluita sille, miksi ulkomailla kertynyttä osaamista on tärkeä hyödyntää. Palaten vielä Jassawallan ja Sashittalin (2009) kappaleessa 3.3.3 esiteltyihin organisaatioiden komennusten käytön perusteisiin (tiedon siirtäminen, position täyttäminen, tytäryhtiöiden ja sivukonttoreiden kontrollointi sekä johtajuuden kehittäminen) voidaan päätellä, että komennukset ovat merkittävä osa kansainvälisten organisaatioiden liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaa, ja edellä lueteltujen toimintojen ohella kulkeutuu merkittävä määrä osaamista ja tietoa repatriaattien mukana kotiorganisaatioon.

Kaikki repatriaatit olivat olleet erittäin tyytyväisiä komennusaikaan ja valmiita suosittelemaan muille kollegoille komennukselle lähtöä. Aineistosta nousi esille, että komennuksen koettiin

vaikuttavan positiivisesti urakehitykseen tulevaisuudessa. Komennuksen nähtiin olevan eräänlainen investointi omaan osaamispääomaan (R2, R3), tuovan lisää itseluottamusta (R1) sekä parantavan työnsaantimahdollisuuksia (R2, R3). Kuitenkin keskusteltaessa paluusta ja sen vaikutuksista, tuli enemmän vastaan kritiikkiä oman osaamisen hyödyntämättömyydestä, mutta myös ehdotuksia, miten komennukselta kertynyttä tietoa ja osaamista voisi hyödyntää vielä tehokkaammin. Haastatteluissa eräs repatriaatti (R1) korosti, että paluu ja komennuksella hankittu osaaminen on aina hyvin tapauskohtainen asia, ja riippuu paljon komennuksella olleen henkilön yksilöllisestä tilanteesta, komennusajan tehtävästä, paluupositioista sekä komennukselle lähdön perusteista.

Kokonaisuudessaan repatriaatit kaipaivat selkeyttä ja tukea nykyisiin repatriaatiokäytäntöihin. Paluun yhteydessä osa repariaateista ja esimiehistä oli joutunut sekä komennusmaassa että palattuaan etsimään tietoa eri lähteistä liittyen eläkkeisiin, verotusasioihin sekä muihin enemmän tai vähemmän muodollisiin asioihin. Paluun yhteydessä ei järjestetty organisaation puolelta minkäänlaista ”sopeutumiskoulutusta”, eikä tälle varsinaisesti koettu repatriaattien yhteydessä olevan tarvettakaan. Repatriaatit tiedostivat hyvin repatriaattien yleiset ongelmat kotiorganisaatioon sopeutumisessa ja eräs heistä (R2) korostikin, että mitä kauemmin on ollut poissa, sitä enemmän tulisi kiinnittää joustaviin repatriaatiokäytäntöihin ja antaa tukea tarvittaessa. Toinen mainitsi (R1), että haastavinta oli palata takaisin kulttuuriin ja maahan, joka oli pysynyt muuttumattomana, mutta koki komennusaikana itse muuttuneensa. Tämä oli aiheuttanut hämmennystä ja hieman ahdistustakin vielä ulkomailla ollessa siitä, miltä kotimaahan paluu mahtaa aikanaan tuntua. Erään repatriaatin (R3) vastauksissa korostui, että hän oli komennusaikana seurannut kotimaan tilannetta lähinnä verkkouutisten välityksellä ja satunnaisilla työmatkoilla Suomeen. Komennusmaasta, missä taloudellinen kasvu oli juuri lähtenyt kehittymään ja investointeja tehtiin paljon, paluu lama-Suomeen tuntui ”kylmältä kyydiltä”. Kaikki repatriaatit palasivat kotimaahan samoihin aikoihin kun organisaatiossa alettiin käydä läpi rajuja muutostoimia, ja vastauksissa korostuikin sen aiheuttaneen vielä lisää paineita sopeutumiseen ja ”normaalin” elämän uudelleen käynnistämiseen.

Osaamisen jakamisen ja siirtämisen suhteen selkeyttä toivottiin nimenomaan kahteen osa-alueeseen: relevantin osaamisen *tunnistamiselle ja hyödyntämiselle* sekä kokemusten *jakamiselle*. Osaamisen tunnistamiselle ja hyödyntämiselle ei organisaatiossa ole nykyisellään

mitään käytäntöä tai järjestelmää helpottamaan komennuksella kertyneen osaamista ja tiedon siirtämistä eteenpäin työyhteisössä. Vastauksissa korostui, että järjestelmällisemmän ja selkeämmän toimintatavan luominen vastaanottavalle organisaatiolle voisi edesauttaa osaamisen ja tiedon siirtämisessä. Komennuksen jälkeen kotiorganisaatioon palaavan repatriaatin kanssa oli hyvä keskustella komennusajasta, sen hyödyistä ja haasteista.

Repatriaatit eivät suoraan osanneet sanoa, mikä yksikkö ottaisi vastuulleen haastattelut, vaihtoehdoiksi asetettiin HR-yksikkö sekä esimiestaso. Tässäkin on hyvä huomioda repatriaatin asema organisaatiossa. Toisinaan keskustelut esimiehen kanssa paluun jälkeen voisivat riittää, mutta vastuultaan ja tehtäväalueiltaan korkeammalla olevien repatriaattien kohdalla voi olla tilanne, että suoraa esimiestä ei ainakaan kotimaan yksikössä ole, jolloin haastattelujen voisi olla järkevä kuulua esimerkiksi HR:n vastuulle. Kaiken kaikkiaan ulkomaankomennusten ja niihin menevä investointi tiedostettiin ja repatriaatin vastauksissa korostuikin pyrkimys käyttää ”rahalla hankittua” (R1) osaamista tehokkaammin hyödyksi organisaatiossa.

Vastauksissa tuli esille myös se, että organisaatorakenne ei saa toimia ”kompastuskivenä” komennuksella kertyneen osaamisen hyödyntämisessä. Tätä voidaan valottaa avaamalla enemmän komennusmaan yksikön vetäjäksi lähteneen repatriaatin (R3) tilannetta. Komennusaikanaan hän toimi merkittävässä asemassa paikallisen yksikön hallinnollisena johtajana, tuoden Suomen ja komennusmaan yksikköjä lähemmäksi toisiaan sekä oli aktiivisesti mukana kehittämässä yksikön toimintaa. Komennusaikana hänen osaamistaan siis hyödynnettiin paljon komennusmaan toiminnan kehittämisessä, mutta kotimaahan palattua, kun oli tehtävä strategisia päätöksiä komennusmaan yksikön suhteen, häneen ei oltu yhteydessä, vaikka hän oli viimeiset 3 vuotta toiminut merkittävässä asemassa kyseisen yksikön johdossa. Hän korosti, että hyödyntääkseen komennuksella kertynyttä osaamista ja tietoa tulisi organisaation tunnistaa tällaiset arvokkaat tilanteet, joissa voisi konsultoida asiasisällön tuntevaa henkilöä yrityksen sisältä. Tiedon hyödyntäminen ei välttämättä tarvitse monimutkaista prosessia vaan ”ihmisten päässä hoksaamista”(R3). Samassa yhteydessä hän pohti, että joutui komennusaikana tekemään strategisesti merkittäviä päätöksiä komennusmaan organisaation toimintaan liittyen, ja jos päätökset olisi tehty pääkonttorilta käsin ilman fyysistä läsnäoloa komennusmaassa ja sen toiminnan aktiivista tarkkailua, olisivat ne menneet pieleen.

Kokemuksien jakamiselle kaivattiin myös yhteistä, järjestelmällisempää foorumia. Jo aiemmin esille tuotu mentorointi tuli esille yhtenä vaihtoehtona tukiverkoston luomiselle. Tämä havainto tukee aikaisempia tutkimustuloksia. Lazarova ja Caliguiri mainitsivat mentorointiohjelma yhtenä organisaation tarjoamana tukikeinona, jolla koettiin olevan positiivinen vaikutus sopeutumiseen komennukselta paluun jälkeen, jolla taas oli suora yhteys siihen, kauanko repatriaatti pysyy organisaation palveluksessa. (Lazarova & Caliguiri 2000, 392–394.)

Toinen repatriaatti (R2) mainitsi myös mahdollisen foorumin luomisesta komennukselle lähteville henkilöille, joka auttaisi komennuksella aiemmin olleita, siellä parhaillaan olevia sekä komennukselta jo palanneita repatriaatteja löytämään toisensa. Tämä auttaisi varsinkin komennukselle lähteviä repatriaatteja löytämään samassa maassa aiemmin komennuksella olleita repatriaatteja. Haastatteluissa korostui, että informaalia kokemusten vaihtoa on käytävillä jatkuvasti ja varsinkin entiset ekspatriaatit löytävät toisensa helposti ja jakavat mielellään kokemuksia keskenään. Ottaen huomioon organisaation hieman pirstaleisen luonteen (yksikköjä sijoiteltu maantieteellisesti moneen eri paikkaan pienellä alueella), foorumi voisi olla selkeämpi järjestelmä kattamaan kaikki komennuksella olleet repatriaatit sekä komennukselle lähdössä olevat ekspatriaatit. Eräs repatriaatti (R2) korosti, että nykyisellään tukitoimet ovat melko suppeat kattamaan sitä kaikkea, mitä komennukselle lähtevän henkilön on otettava huomioon. Kaikkea tietoa ei ole saatavissa verkosta eikä aika riitä aina kollegoilta kysymiseen.

Baileyn ja Dragonin (2013) tutkimuksessa mainittiin myös foorumit yhtenä tutkimuksen organisaatioiden käytössä olevana, tiedonsiirtoa edesauttavana tekijänä. Toisena tukitoimena mainittiin tuutorointi, joka voidaan samaistaa pääpiirteiltään myös mentoroinniksi. Tuutoroinnissa tarkoitus on, että komennukselta palannut repatriaatti toimii ikään kuin ohjaajana tai tuutorina muille työyhteisön jäsenille kertoen tärkeimpiä asioita komennuksista, edistäen samalla omalla toiminnallaan tiedonsiirtoa organisaatiossa. Foorumien tarkoitus oli jakaa yleistä tietoa komennuksiin liittyvistä asioista sekä rohkaista muita repatriaatteja lähtemään ulkomaankomennukselle. (Bailey & Dragoni 2013, 52.) Tosin kuten repatriaattien ja esimiesten vastauksissa korostui foorumien ylläpitämisen ja mentorointiohjelmassa toimimisen jäävän oman työajan ulkopuolelle ja luoden siten haasteita toiminnan tehokkaalle

ylläpitämiselle, korostivat myös Bailey & Dragoni (2013, 52) foorumien ja tuutoroinnin riittämättömyyttä ainoana tiedonsiirtoa tukevinä järjestelminä. Ne ovat pitkälti riippuvaisia työntekijöiden osallistumisesta, kiinnostuksesta sekä tapahtumien yleisestä suunnittelusta.

Esimiehet olivat melko samoilla linjoilla komennusten kehittämisen suhteen. Komennuskäytäntöihin kaivattiin yleisesti hieman selkeämpää toimintatapaa. Taloushallinnon esimiehen (E1) mukaan komennuksilta kertynyttä tietoa ja osaamista voitaisiin paremmin hyödyntää, mikäli komennuksen tavoitteet olisi tarkkaan mietitty niin, että komennukselta olisi jotain konkreettista ”tuomista”. Tavoitteiden asetannan tulisi tukea tätä tavalla, jolla komennuksella kertyneen tiedon ja osaamisen hyödyntäminen paluun yhteydessä optimoituisi. Organisaatioiden integroimisen tavoite nostettiin myös esille. Eräs komennuksen tavoite on organisaatioiden toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja tavallaan sen varmistaminen, että voidaan luottaa toisella puolen maailmaa olevan yksikön toimivan suunnilleen samojen sääntöjen ja periaatteiden mukaan. Tässä korostuu nimenomaan sivukonttorin yksikön kontrolloinnin tarve. (Jassawalla & Sashittal 2009).

”Ettei yhtäkkiä olekin kaksi eri organisaatiota jotka tekee kahdella eri tapaa töitä” (E1)

Selkeyden toive ulkomaankomennuskäytäntöihin kohdistui komennusta edeltävään ja komennuksen jälkeiseen ohjeistukseen. Esimerkiksi IT- yksikön esimies (E2) mainitsi, että aikanaan lähetettäessä henkilöitä komennukselle, oli aikaa kulunut paljon tiedon etsimiseen eri lähteistä sekä siihen, että kaikille ei ollut selvää kuka oli vastuussa mistäkin asiasta. Hän korosti, että asiassa on kehitytty viime vuosina, mutta ulkomaankomennuksista kaivattaisiin yhä selkeitä infopaketteja, joita sekä komennukselle lähtevä ekspatriaatti että tämän esimies voisi hyödyntää. Tämän kuulostaa hyvin ymmärrettävältä, sillä repatriaattien voidaan olettaa kääntyvän asiassa ensin esimiehen puoleen.

”Jollakin tapaa ne suorat esimiehetkin pitäisi paremmin sitoa kiinni siihen tietoon, että mitä siinä taustalla tapahtuu ja mitä on sovittu.” (E1)

Samaa näkökulmaa korosti myös HR. Paikallisen henkilöstöjohtajan (HR1) mukaan ulkomaankomennuksella kertyneen tiedon ja osaamisen jakamista voitaisiin edistää suunnitelmallisuudella. Osaaminen tulisi saada enemmän osaksi jokapäiväistä työtä implementoimalla osaamisen jakamista tukevia käytäntöjä, kuten jaettuja projekteja sekä

sisäisiä rotaatioita. Hän ehdotti myös, että jaetuissa projekteissa voisi ottaa lisäksi käytännöksi vielä roolijaon vaihtelemisen, mikä edesauttaisi monipuolisemman asiantuntijuuden muodostumisessa. Osaamisen johtamista ja hyödyntämistä ei tulisi kuitenkaan nähdä ”erillisenä otsikkona”, vaan nimenomaan osana työtä. Hän pohti myös sitä, että koska koko työn tavoite on osaamisen kehittäminen niin, että organisaatioiden perustehtävät täyttyvät paremmin, voisi suunnitelmallisuutta lisätä siinä vaiheessa, kun ekspatriaatti palaa takaisin kotiorganisaatioon varmistamalla osaamisen olevan sitä tarvitsevan foorumin käytössä. Tämä foorumi voisi olla se, joka kyseistä tietoa jatkossa tarvitsee, kuten komennusmaan johto tai sellainen repatriaatin kotiorganisaation yksikkö, joka on kiinteästi yhteydessä komennusmaahan jatkossa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Komennuksella kertynyt osaaminen ja sen hyödyntäminen

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oli ekspatriaattikokemuksen aikana kertynyt tieto ja osaaminen, sekä sen hyödyntäminen kotiorganisaatiossa. Lisäksi tarkasteltiin, minkälaisiin tehtäviin repatriaatit olivat sijoittuneet kotimaahan palattuaan ja luotiin katsaus siihen, miten ulkomailla hankittua osaamista voitaisiin vielä tehokkaammin hyödyntää. Tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat: *Mitä ulkomailla hankittu osaaminen on ja minkälaiset taidot ovat komennuksella kehittyneet? Minkälaiseen työtehtävään repatriaatti on paluunsa jälkeen sijoittunut, ja miten hän on siinä pystynyt hyödyntämään komennuksen aikana kertynyttä osaamista? Miten ulkomaankomennuksilta hankittua osaamista voitaisiin vielä tehokkaammin hyödyntää?*

Ensimmäistä tutkimuskysymystä on käsitelty luvussa 5.1. Repatriaatit painottivat tärkeimpinä komennuksen anteina olleen kielitaidon kehittyminen, vieraaseen kulttuuriin tutustuminen, kokonaiskuvan saamisen Yhtiö Oyj:n toiminnasta sekä maailmankuvan laajentuminen. Komennuksella kertyneen osaamisen voidaan katsoa tässä tutkimuksessa noudattavan pitkälle Finkin ym. (2005) laatimaa kaavaa komennuksella kertyneestä osaamisesta. Sen mukaan komennuksella kertyy pääasiassa neljää erityyppistä tietoa, jotka lisäävät organisaation kilpailukykyä. Näitä ovat markkinaspesifi tieto, henkilökohtaiset taidot, työhön liittyvät johtamistaidot ja verkostoituminen. Komennuksella kertyneen tiedon viides kategoria, yleinen johtamistaito, katsotaan olevan repatriaatin itsensä yksilöllisiä ominaisuuksia parantava. Tutkimusaineistosta nousi voimakkaimmin esille markkinaspesifin tiedon ja henkilökohtaisten taitojen lisääntyminen. Yleistä johtamistaitoa voidaan katsoa kertyneen erityisesti yhdeltä repatriaatilta (R3), jonka työnkuva oli kolme vuotta kestäneellä komennuksella hyvin vastuullinen, sisältäen oman työnsä lisäksi hallinnollisen vastuun komennusmaan yksikön johtamisesta. Aineistossa korostui yleisesti komennuksen olevan merkittävä investointi omaan osaamiseen ja sen uskottiin parantavan työnsaantimahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Siinä missä esimiesten ja henkilöstöjohdon motiivit komennukselle lähettämisessä olivat tiukasti sidoksissa tietyn työn suorittamiseen ja business-tarpeeseen, korostui repatriaattien vastauksissa enemmän komennusten tuoma kokemuksellinen arvo sekä seikkailunhalu.

Henkilöstöjohdon vastauksissa nousi esille, että komennusten suhteen on tultu entistä kustannustietoisemmiksi, ja usein pohditaankin vaihtoehtoja perinteisille, varsin kalliille ulkomaankomennuksilla. Mikään komennus ei myöskään ole itsetarkoituksellinen, vaan yksi tapa toteuttaa organisaation kansainvälistä henkilöstöstrategiaa käytännön tasolla.

Repatriaattien työtehtävä säilyi hyvin saman sisältöisenä paluun jälkeen, ja vain yhdellä henkilöllä (R2) työnkuva muuttui osin siitä, mikä se oli ollut komennuksen aikana. Toisella työkenttä jopa hieman kapeni, kun manageriaalinen rooli jäi pois kotiorganisaatioon palattua. Tässä tutkimuksessa on kirjallisuuteen viitaten useaan otteeseen tuotu ilmi, että yksi repatriaattien päätöksiin vaihtaa työnantajaa pian komennuksen päättymisen jälkeen on vaikuttanut se, että repatriaatit eivät ole paluun jälkeen sijoittuneet sellaisiin tehtäviin, joissa he olisivat voineet hyödyntää komennuksella karttunutta osaamista. Toisin sanoen työn haasteellisuus ei ole vastannut sitä, mitä odotukset ovat olleet. Tässä tutkimuksessa osa repatriaateista kuitenkin korosti myös sitä, että tieto työnkuvan pysyvyydestä oli ollut myös sopeutumista helpottava tekijä. Tästä voidaan päätellä, että vaikka haastavien työtehtävien saaminen komennuksen jälkeen varmasti edesauttaa tiedon ja osaamisen jakamista organisaatiossa sekä lisää repatriaatin henkilökohtaisia tyytyväisyyttä kun hän kokee saavansa uusia kykyjään vastaavia työtehtäviä, on varmuus työpaikan säilymisestä tässä tapauksessa tärkeämpää.

Tutkimuksen toista tutkimuskysymystä, komennuksen jälkeistä työtehtävää sekä komennuksella kertyneen osaamisen ja tiedon hyödyntämistä on käsitelty luvuissa 5.2 ja 5.3. Yhteenveto tutkimuskysymyksen empiirisistä tuloksista on esitetty taulukossa luvussa 5.4. Yhtiö Oyj:ssä ei ole järjestelmällisesti kerätty tai pyritty jakamaan komennuksella kertynyttä osaamista tai tietoa eteenpäin organisaatiossa, tai asetettu tarkemmin tietyn osaamisalueen ja tiedon hankkimiseen liittyviä tavoitteita lukuun ottamatta joitakin lyhytaikaisia komennuksia. Komennuksille asetetut tavoitteet ovat olleet pääasiallisesti liiketoiminnallisia ja teknisiä. Tiedon ja osaamisen hyödyntäminen sekä jakaminen on siirtynyt organisaatiossa pitkälti epävirallisten kanavien, kuten työhön liittyvien projektien kautta. Hyödyntäminen on ollut paljon riippuvainen niin repatriaatin omasta aktiivisuudesta, kuin myös esimiehen aloitteellisuudesta. Osaamisen siirtäminen ja jakaminen on lisäksi ollut hyvin tiimi- ja yksikkökohtaista. Tutkimuksesta nousi esille tiettyjä *matalan ja korkean intensiteetin* tiedonsiirron työkaluja, joita organisaatiolla oli käytössä, mutta nämäkin olivat melko

epävirallista laatua, eikä niitä oltu tarkemmin nivottu organisaation osaamisen hallinnan ja jakamisen työkaluihin. Korkean intensiteetin tiedon hallinnan työkaluna mainittiin muun muassa IT-yksikön kansainväliset projektit, joissa repatriaatti voisi toimia vetovastuussa, mikäli projekti liittyisi repatriaatin komennuksenaikaisiin tehtäviin ja osaamisalueisiin. Matalan intensiteetin tiedon hallinnan työkaluina mainittakoon kohdemaasta pidetyt esitykset, joita eräs repatriaateista oli pitänyt.

Tiedon ja osaamisen siirtämisessä oli havaittavissa myös sitä edistäviä ja haittaavia tekijöitä. Haittaavina tekijöinä aineistosta nousi selkeästi esille Yhtiö Oyj:ssä vallitseva muutostilanne, mistä johtuen aika ja resurssit eivät riittäneet komennusten hyötyjen tarkempaan määrittämiseen. Ajanpuute oli muutenkin yleisesti osaamisen jakamista haittaava tekijä, sillä joissakin yksiköissä pidettyjen foorumien järjestäminen oli hyvin pitkälti kiinni esimiehen aktiivisuudesta ja haastatteluissa korostui, että kiireen keskellä ne olivat ensimmäiset käytännöt, mistä tingittiin. Ongelmallisena koettiin myös se, että repatriaatitkaan eivät aina tietäneet, mitä tietoa tulisi jakaa kenelle. Helpottavina tekijöinä nähtiin olevan avoin, oppimiseen ja kehittymiseen kannustava organisaatiokulttuuri.

Tästä voidaan päätellä, että vaikka organisaatiolla olisikin komennusten yhtenä tavoitteena repatriaatin osaamisen kehittäminen sekä tiedon ja osaamisen siirtäminen, se ei kuitenkaan ole järjestelmällisesti implementoinut sitä helpottavia ja edistäviä käytäntöjä. Tämä tuntuu olevan hyvin yleistä, ja samankaltaisia tuloksia saivat myös Bailey & Dragoni (2013, 52.) Tiedon siirtäminen nähdään parhaiten tapahtuvan informaaliin tapaan jokapäiväisessä työssä, mutta silloin se on voimakkaasti riippuvainen repatriaatin omasta aktiivisuudesta, sekä muiden työntekijöiden osallistuneisuudesta.

Koska Yhtiö Oyj:n on organisaatorakenteeltaan melko laaja ja monitahoinen, voisi komennuksia kehittäessä miettiä komennuksille asetettavan erilaisia tavoitteita yksikkö- ja jopa tiimitasolla. Tavoitteet tulisi räätälöidä komennustyyppin mukaan ja miettiä, minkälaista tietoa eri komennuksilta kertyy ja minkälainen osaaminen sen aikana karttuu. Komennuksella kertyneellä tiedolla ja osaamisella on hyvin erilainen luonne riippuen siitä, onko kyseessä esimerkiksi kehittävä vai tekninen komennustyyppi. Kuten aineistosta nousi ilmi pariinkin otteeseen, ei ole tarpeenkaan luoda yhtenäistä, kaikkia sitovaa mallia, vaan miettiä tavoitteita

jokaisen omista lähtökohdista. Selkeys, avoimuus ja toimintojen läpinäkyvyys ovat tässä avainasioita.

Selvää lienee kuitenkin, että pitkällä tähtäimellä tiedon ja osaamisen jakaminen on se, mikä pitää organisaation kilpailukykyisenä ja globaalisti toimivan organisaation on mietittävä näitä vielä kansallisesti toimivaa yhtiötä laajemmalla tähtäimellä. Siksi komennuksella kertynyttä tietoa ja osaamista ei osaa olla huomioimatta. Millään organisaatiolla ei tässä kiristyvässä ja taloustilanteessa ja epävarmuuden lisääntyessä ole varaa menettää osaajia kilpaileville yrityksille. Nykyajan globaali johtajuus ja globaalien kompetenssien kehittäminen on kansainvälisesti toimiville organisaatioille menestymisen edellytys. Vaikka globaali johtajuus ei tarkoittaisikaan enää yksittäistä ulkomaankomennusta vaan vaatisi globaalien moniosaajien sitoutumista kansainvälisyyteen koko uransa ajaksi, pätee tässäkin sama tavoite taustalla: globaalien kompetenssien kehittäminen sekä kansainvälisen osaamisen kartuttaminen ja sen hyödyntäminen. Avainhenkilöiden siirrot maasta toiseen vaativat pidemmälle vietyä urasuunnittelua ja tavoitteiden asentaa, ja tärkeää on huomioida, että kriittisin prosessi niin pitkä- kuin lyhytaikaisissa komennuksissa on usein kotiin paluu. Silloin hyödyt usein vasta realisoituvat.

6.2 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu

Tutkijan oma kiinnostus ulkomaankomennuksia ja niiden hyötyjä kohtaan vaikutti suuresti tämän tutkimuksen aiheen valintaan. Vaikka ulkomaankomennuksista on tehty runsaasti tutkimuksia ja komennuksen jälkeinen aika on yhä enenevässä määrin tutkijoiden kiinnostuksen kohteena, on vasta viime aikoina alettu enemmän kiinnittää huomiota ulkomaankomennusten tiedonsiirrolliseen rooliin. Aiheesta ei toistaiseksi löydy kovin kattavasti kvalitatiivisin metodein tehtyjä tutkimuksia, ja suurin osa tutkimusperinteestä on anglosaksista. Ulkomaankomennuksen jälkeinen aika on kontekstina varsin mielenkiintoinen, sillä vaikka komennuksella kertynyt tieto ja osaaminen on tutkimuksissakin todistettu olevan hyvin konteksti- ja yksilösidonnaista, on organisaatioiden tavoitteet komennusten suhteen usein juuri repatriaatin osaamisen kehittämisessä ja tiedon siirtämisessä osaksi koko organisaation osaamispääomaa. Siksi aihe tarjoaa hyvän näkökulman varsin haastavaan tiedonsiirrolliseen prosessiin.

Tutkimusprosessissa vaikeuksia aiheutti eniten aiheen rajaaminen. Ulkomaankomennus on hyvin monitahoinen ja laaja prosessi, ja jotta kokonaisuus voitaisiin tuoda lukijalle kattavasti esille, on komennuksen eri vaiheet haasteineen esiteltävä tutkimuksessa. Tällöin tutkimuksella on kuitenkin riski laajentua liikaa, jolloin aihetta ei välttämättä ole mahdollista käsitellä riittävän syvällisesti. Jälkeenpäin ajatellen tutkimusongelman rajaaminen vielä enemmän osaamisen hyödyntämistä käsitteleväksi olisi voinut tuottaa analyyttisempaa tietoa kohdeilmiöstä. Toisaalta tutkimus antoi hyvän yleiskuvan siitä, minkälaista osaamista ulkomaankomennuksella kertyy ja miten Yhtiö Oyj:ssä tällä hetkellä käytetään hyödyksi repatriaattien komennuksella kertynyttä tietoa ja osaamista. Ottaen huomioon sen, että osa haastatelluista repatriaateista ja esimiehistä ei tarkkaan osannut määritellä komennuksella kertynyttä osaamista ja sen hyödyntämistä juuri osaamisen johtamisen ja jakamisen termein, olisi tarkempi tutkiskelu voinut osoittautua hyvin hankalaksi. Kuten henkilöstöjohtoon haastatteluissa tuli esille, osaamisen johtaminen ja jakaminen on ”sisään pedattu” organisaation päivittäiseen toimintaan, ja asian syvällisempi käsitteellistäminen olisi tässä mielessä voinut olla ongelmallista juuri sen abstraktiuden takia.

Kvalitatiivinen tutkimusote ja suurempi otos olisi voinut olla tuloste kannalta kattavampi ja yleistettävämpi. Toisaalta tässä tutkimuksessa oli tavoitteena ymmärtää ja kuvata melko vähän Suomessa tutkittua ilmiötä, ja kuten Tutkimuksen luotettavuus- luvussa sivulla 51 mainitaan, eivät kvantitatiiviset menetelmät olisi mahdollistaneet kohteen riittävän syvällistä tutkimista ja ymmärtämistä. Laajemman otoksen saaminen olisi myös ollut haasteellista ulkomaankomennusten melko vähäisen määrän vuoksi.

Hirsjärvi ym. (2007, 201–202) mainitsevat, että laadullisen tutkimuksen yleistettävyyttä heikentää tutkittavien mahdollinen taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia, sekä haastattelujen kontekstisidonnaisuus. Näiden huomioon ottaminen on tärkeää, mutta täydellinen poissulkeminen laadullisessa tutkimuksessa melko ongelmallista ellei jopa mahdotonta. Aiheen problematiikka voi rinnastaa pohtimalla, miten tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen vaikutti se, että kaikki haastateltavat olivat haastatteluhetkellä työsuhteessa Yhtiö Oyj:hin ja kutsu haastatteluun tuli paikallisen HR-yksikön henkilöstöjohtajalta. Näihin haasteisiin voidaan vastata perustelemalla, että tutkimuksen luonteen (tapaustutkimus) takia tässä tutkimuksessa ei pyritty tulosten laajaan yleistettävyyteen. Kuten tapaustutkimuksissa yleisesti (Syrjälä & Numminen 1988 175, ks.

Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 163), tässäkin tutkimuksessa tarkoituksena oli saada aikaan hyvin kuvattu ja käsitteellistetty tutkimus, jossa tutkimuksen keskiössä ovat ne tulkinnot, joita aineistosta tehdään. Lisäksi kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tutkija koki haastattelutilanteissa, että haastateltavat olivat hyvin avoimia vastauksissaan sekä pohtivat komennuksella kertynyttä osaamista ja se hyödyntämistä reflektoiden sen hyötyjä laajemmin investointina omaan osaamispääomaan, eikä vain tarkasti rajattuna tutkimuksen kohdeorganisaation työsuhteeseen. Tutkimuksen luotettavuutta on vielä pyritty lisäämään kiinnittämällä huomiota tutkimusprosessin sisäiseen johdonmukaisuuteen, sekä avoimeen ja kattavaan kuvaukseen tutkimuksen suorittamisesta.

6.3 Jatkotutkimusaiheita

Viitaten edelliseen kappaleeseen, ulkomaankomennusten tiedonsiirrollinen rooli on ollut vasta viime vuosina tutkijoiden tarkemman kiinnostuksen kohteena. Komennuksella kertyneen osaamisen tarkempi käsitteellistäminen ja osaamisen hyödyntämisen varsin laaja aihe-alue mahdollistavat moniakin jatkotutkimusaiheita ja tässäkin tutkimuksessa on paljon aiheita, joita voisi tutkia pidemmälle. Parhaimpien käytäntöjen etsiminen komennuksella kertyneen osaamisen määrittämiselle ja hyödyntämiselle kaipaavat vielä lisää empiiristä tutkimustietoa. Näillä tarkoitetaan nimenomaan organisaation eri tukitoimintojen erittelyä ja niiden hyötyjen tutkimista.

Tämä tutkimuksen repatriaatit olivat olleet kaikki melko erityyppisillä komennuksella, mutta aihetta olisi mielenkiintoista jatkaa pidemmälle ja tutkia, minkälaista tietoa erilaisilla komennuksilla kertyy. Erityisesti Lazarova ja Caliguirin (2004) kehitykselliset ja strategiset komennukset ovat sellaisia, joiden hyödyllisyyttä koko organisaation osaamispääomaan vaikuttavana tekijänä olisi tarpeen viedä pidemmälle. Näiden kahden komennustyyppin tutkiminen olisi mielenkiintoista juuri siitä syystä, että niiden laajempaan tavoitteena on osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen. Kehitykselliselle tai strategiselle komennukselle lähtevän henkilön työkenttä on usein vaativissa manageriaalisissa tehtävissä kuten uuden markkinan valtaamisessa tai tehtaan perustamisessa. Komennus voi myös olla osa kansainvälisten johtajien koulutusohjelmaa, jolloin niiden hyöty ja tavoitteeton mietitty tarkkaan organisaatiossa. Näiden hyötyjen tarkempi tutkiminen ja käsitteellistäminen voisi

auttaa monia kansainvälisiä organisaatioita kehittämään ulkomaankomennuksiaan, myös niitä, joilla ei välttämättä ole juuri tähän tarkoitettuja koulutusohjelmia.

Tarkasteluun olisi mielenkiintoista ottaa mukaan myös organisaatiosta lähteneiden repatriaattien kokemuksia ja tutkia, kuinka pian he ovat paluun jälkeen työnantajaa vaihtaneet ja mitkä tekijät ovat tähän vaikuttaneet. Tämä tutkimus tutki komennuksella kertyneen osaamisen hyödyntämistä yhden kohdeorganisaation osalta, mutta tutkimusta voisi viedä vielä pidemmälle tutkimalla erilaisten kansainvälisten, mahdollisesti eri toimialoilla toimivien organisaatioiden komennuksia ja vertailemalla niitä. Kaiken kaikkiaan ulkomaankomennusten osaamisen hyödyntäminen kaipaa vielä tarkempaa ja ajantasaisempaa empiiristä tutkimusta ja ennen kaikkea parhaita käytäntöjä tutkimusten tulosten viemiselle käytännön tasolle, jotta molemmat osapuolet hyötyisivät parhaalla mahdollisella tavalla.

LÄHTEET

- Adler, N. 2002. International Dimensions of Organizational Behavior. 4th Edition. Cincinnati, Ohio: South-Westerns Publishing
- Allen, D. & Alvarez, S. 1998. Empowering Expatriates and Organizations to Improve Repatriation Effectiveness. Human Resource Planning, Vol. 21(4) 29-38.
- Antal, A. 2000. Types of Knowledge Gains by Expatriate Managers. Journal of General Management. Vol. 26 (2), 32-51.
- Antal, A., Stroh, L. & Willems, M. 2000. Drawing on the Knowledge of returned Expatriates for Organizational Learning. Case Studies in German Multinational Companies. [verkkodokumentti] FS II 00-104 [viitattu 22.2.2013] Saatavissa: <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/49784/1/319096556.pdf>
- Arman, G. (2009). Repatriation Adjustment: Literature Review. Journal of European Psychology Students. [verkkodokumentti] Vol. 1(6) [Viitattu 9.3.2014] Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.5334/jeps.af>
- Bailey, C. & Dragoni, L. 2013. Repatriation after Global Assignments: Current HR Practices and Suggestions for Ensuring Successful Repatriation. People & Strategy. Vol 36 (1) 49-57.
- Bartlett, C.A & Ghosal, S. 2000. Transnational Management, 3. painos. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill
- Baruch, Y., Steele, D.J. & Quantrill, G.A. 2002. Management of Expatriation and Repatriation for Novice Global Player. International Journal of Manpower. Vol. 23 (7), 659-671.
- Benson, S. G & Pattie, M. 2008. Is Expatriation Good for My Career? The Impact of Expatriate Assignments on Perceived and Actual Career Outcomes. The International Journal of Human Resource Management. Vol. 19 (9), 1636-1653.
- Bossard, A. & Peterson, R. 2005. The Repatriate Experience as Seen by American Expatriates. Vol. 40 (1), 9-28.
- Caliguiri, P. & Di Santo, V. 2001. Global Competence: What Is It, and Can It Be Developed Through Global Assignments? Human Resource Planning. Vol. 24 (3), 37-35.
- Cendant Mobility, 2004. Worldwide Benchmark Study. Emerging Trends in Global Mobility: The Assignee Perspective. [Verkkodokumentti] [Viitattu 1.4.2014] Saatavissa: <https://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/Emerging%20Trends%20in%20Global%20Mobility%20-%20A%20Study%20by%20SHRM%20and%20Willamette%20University.pdf>
- Dickmann, M. & Harris, H. 2005. Developing Career Capital for Global Careers: The Role of International Assignments. Journal of World Business. Vol. 40 (4), 399-408.
- Ericson, D.A. 1999. Predicting Turnover Among Repatriates: a Test of Equity Theory. Doctoral

dissertation. Florida: Nova Southeastern University

Fink, G., Meierwert, S. & Rohr, U. 2005. The Use of Repatriate Knowledge in Organizations. Human Resource Planning. Vol. 28 (4), 30-36.

Gregersen, H.S & Black, J.S. 1995. Keeping High Performers After International Assignment: a Key to Global Executive Development. Journal of International Management. Vol. 1 (1), 3-31.

Harzig, A.W.K & Reiche, S. 2009. International assignments. Teoksessa: Harzing, A.W.K. & Pinnington A. (toim.) International Human Resource Management. Lontoo: Sage Publications

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus

Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere: Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA)

Hung-Wen, L. & Ching-Hsiang, L. 2007. An Examination of Factors Affecting Repatriates' Turnover Intentions. International Journal of Manpower, Vol. 28 (2), 122-134.

Jassawalla, A.R & Sashittal, H. C. 2009. Thinking Strategically About Integrating Repatriated Managers in MNC's. Human Resource Management. Vol. 48 (5), 769-792.

Kattelus, R. 2002. Uran monet ulottuvuudet. Teoksessa: Kattelus, R, Tammeaid, M. & Jokinen, T. (toim.) Uraopas- omasta urasta kiinnostuneille. Jyväskylä: Primacarrec- Instituutti Oy, 20-42.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum

Kohonen, E. 2007. Essays on the Consequences of International Assignments on Expatriates' Identity and Career Aspirations. Vaasa: Acta Wasaensia

KPMG, 2013. International Assignment Policies and Practices Survey 2013. [Verkkodokumentti] [Viitattu 1.4.2014] Saatavissa: <http://www.kpmg.com/CH/en/Library/Articles-Publications/Documents/Tax/pub-20130910-international-assignment-policies-practices-survey-en.pdf>

Lazarova, M. & Caliguiri, P. 2001. Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices. Journal of World Business, Vol. 36 (4), 389-401.

Lazarova & Caliguiri, 2004. Repatriation and Knowledge Management. Teoksessa Harzig, A. & Ruyssveldt, J. International Human Resource management. Lontoo: Sage Publications. 333-356.

Lazarova, M. & Tarique, I. 2005. Knowledge Transfer upon Repatriation. Journal of World Business. Vol. 40 (4), 361-373.

- Minbaeva, D. 2005. HRM Practices and MNC Knowledge Transfer. *Personnel Review*. Vol. 34 (1), 124-144.
- Mäkelä, K. 2007. Knowledge Sharing Through Expatriate Relationships. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 37 (3), 108-125.
- Nery-Kjerfe, T. & McLean, G. N. 2012. Repatriation of Expatriate Employees, Knowledge Transfer and Organizational Learning. What Do We Know? *European Journal of Training and Development*. Vol. 36 (6), 614-219.
- Oddou, G. 2002. Repatriate Assets and Firm Performance: Toward a Model. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. Denver, CO.
- Oddou, G., Osland, J. S & Blakeney, R. N. 2009. Repatriating Knowledge: Variables Influencing the Transfer Process. *Journal of International Business Studies*. Vol. 40 (2), 181-199.
- O'Sullivan, L. 2002. The Protean Approach to Managing Repatriation Transitions. *International Journal of Manpower*. Vol. 23 (7), 597-616.
- Paganus, S. 2005. Finnish Business Repatriates' Coping Strategies. Helsinki: Edita Prima Ltd
- Prahaland, C. K. & Doz, Y.L. 1987. *The Multinational Mission*. New York: Free Press
- Saarela- Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Altola, J: & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS- Kustannus
- Saviaro, M., Tammeaid, M. & Kattelus, R. 2002. Töihin ulkomaille. Teoksessa Kattelus, R. Tammeaid, M. & Jokinen, T. (toim.) *Uraopas- omasta urasta kiinnostuneille*. Jyväskylä: Primacarreca- Instituutti Oy, 93-117.
- Scullion, H. & Paauwe, J. 2009. *International Human Resource Management: Recent Developments in Theory and Empirical Research*. Teoksessa: Harzing, A.W & Ruysseveldt, J. (toim.) *International Human Resource Management*. Lontoo: Sage Publications, 65-88.
- Sinkkonen, R. 2009. *Onnistu ulkomaankomennuksissa*. Juva: WSOY
- Suutari, V. & Brewster, C. 2003. Repatriation: Empirical Evidence from a Longitudinal Study of Careers and Expectations Among Finnish Expatriates. *Human Resource Management*, Vol. 14 (7), 1132-1151.
- Starr, T. 2009. Repatriation and Short-term Assignments: An Exploration into Expectations, Change and Dilemmas. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 20 (2), 286-300.
- Story, J., Barbuto, J., Luthans , F. & Bovaird, J. 2014. Meeting the Challenges of Effective International HRM: Analysis of the Antecedents of Global Mindset. *Human Resource Management*. Vol. 53 (1), 131-155.

Stroh, L, Gregersen, H. B & Black, J.S. 2000. Triumphs and Tragedies: Expectations and Commitments upon Repatriation. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 11 (4), 681-697.

Subramaniam, M. & Venkatraman, N. 2001. Determinants of Transnational New Product Development Capability: Testing the Influence of Transferring and Deploying Tacit Overseas Knowledge. *Strategic Management Journal*. Vol. 22(4), 359–378.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus

Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51/1988. Oulu: Oulun yliopiston Monistus- ja Kuvakeskus.

Tahvanainen, M., Worm, V., & Welch, D. 2005. Implications of Short-term International Assignments. *European Management Journal*, Vol. 23(6), 663–673.

Thomas, D.C, Lazarova, M.B & Inkson, K. 2005. Global careers: New Phenomena or New Perspectives. *Journal of World Business*. Vol. 40 (4), 340–347.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Tilastokeskus <www.tilastokeskus.fi>, viitattu 19.4.2013

Zikic, J., Novisevic, M. M., Harvey, M. & Breland, J. 2006. Repatriate Career Exploration: a Path to Career Growth and Success. *Career Development International*. Vol. 11 (7), 633–649.

Whitman, M.F. 1999. Antecedents of Repatriates' Intent to Leave the Organization. Doctoral Dissertation. Sarasota, FL: University of Sarasota

Muut lähteet:

Expatriate Rule. Yhtiö Oyj:n ohjeistus ulkomaankomennuksista. Tutkijan hallussa

LIITE 1

Repatriaattien haastatteluteemat:

1. Taustatiedot
 - Taustatiedot
 - Syyt komennukselle lähtöön
 - Komennuskohde ja komennuksen kesto
 - Tehtävä ennen komennukselle lähtöä
 - Tehtävä komennuksella
 - Komennuksen päättymisaika
2. Komennusaika
 - Ennakko-odotukset komennuksesta ja sen annista
 - Komennuksen aikana opitut asiat → millä tavalla oppi kertyi, esimerkkejä opituista asioista, minkälainen oppiminen arvokasta
 - Oppimisen lähde: työtoverit, esimiehet, asiakkaat?
 - Yhteydenpito omaan yksikköön kotimaassa komennuksen aikana
3. Työtehtävä komennukselta paluun jälkeen
 - Tehtävä komennukselta paluun jälkeen
 - Miten paluun jälkeinen työtehtävä määrittyi
 - Miten työntekijällä oli mahdollisuus vaikuttaa paluun jälkeiseen työtehtävään / rooliin
 - Tyytyväisyys omaan paluun jälkeiseen työtehtävään
 - Paluun sujuminen: vastaanotto työympäristössä, asioiden hoito, paluun haasteet
4. Osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen ja jakaminen
 - Onko henkilö tietoisesti pyrkinyt jakamaan tietoa ja osaamista → kenelle? Miten?
 - Miten työympäristö on suhtautunut tiedon jakamiseen
 - Yhteydenpito komennuksen aikaisiin työtovereihin
 - Onko organisaatiossa tietynlaisia työkaluja/toimintatapoja osaamisen jakamiseen
 - Onko jokin tekijä edistänyt / haitannut osaamisen jakamista
5. Tulevaisuus
 - Komennuksen vaikutus urakehitykseen, odotukset
 - Miten ulkomailla hankittua osaamista voisi paremmin hyödyntää
 - Komennuksen oppien merkitys uralle
 - Kuinka kehittäisitte yrityksen komennusprosesseja

LIITE 2

Esimiesten haastatteluteemat:

- esittely: työtehtävät, vastualueet

1. Yleistä komennuksista

- Komennusten lukumäärät/kohdemaat yksikössä
- Miksi työntekijöitä lähetetään komennukselle ja millaisia käytäntöjä siihen liittyy?
- Millainen on valintaprosessi?
- Mikä on esimiehen rooli lähetettäessä alaisia komennukselle?
- Mikä on ulkomaankomennusten arvo (syyt ja perusteet?)
- Komennustyypit? → tekninen, kehittävä
- Komennuksille asetetut tavoitteet (organisaation / yksilön kannalta)

2. Komennukselta paluu / Repatriaattivaihe

- Miten repatriaattiin ollaan yhteydessä komennuksen aikana
- Missä vaiheessa ollaan yhteydessä paluun jälkeisestä tehtävästä → kenen vastuulla organisaatiossa
- Annetaanko ekspatriaatille tukea komennuksen eri vaiheissa → kenen vastuulla
- Millä perustein tehtävä kotimaassa päätetään (asema, koulutus) → kuka päättää
- Missä määrin ekspatriaatilla on mahdollisuus vaikuttaa komennuksen jälkeiseen työtehtävään
- Miten ____:llä määritellään onnistunut ulkomaankomennus?

3. Osaamisen hyödyntämisestä yleisesti

- Missä määrin osaamisen johtamiseen kiinnitetään organisaatiossa yleisesti huomiota
- onko ____:llä osaamisen hallinnan / jakamisen työkaluja → millaisia?
- Onko niitä hyödynnetty komennusten suhteen → jos ei, miten voitaisiin hyödyntää

4. Repatriaattien osaamisen hyödyntäminen / jakaminen

- Missä määrin osaamisen hyödyntämiseen / jakamiseen kiinnitetään huomiota komennuksien kohdalla (komennuksen aikana, paluuvaiheessa)
- Onko osaamisen jakamisen edistämiseksi olemassa työkaluja
- Miten komennuksella kertyneen osaamisen hyödyntämistä ja jakamista voitaisiin edistää
- Yleistuntuma komennuksista esimiehen näkökulmasta → Mitä voisi kehittää / parantaa, Mikä toimii hyvin?
- Kokemukset: mistä on opittu? Onko joku mahdollinen case olemassa? Esimerkki → onnistui/epäonnistui → kokemukset yleisesti komennuksista, osaamisen hyödyntämisestä, repatriaattien sijoittumisesta työtehtäviinsä komennuksen päätyttyä

LIITE 3

Henkilöstöjohdon haastatteluteemat:

- esittely: vastualueet, työtehtävät, aika yrityksen palveluksessa
1. Yleistä komennuksista
 - Yhtiön komennuspolitiikka, miten sijoittuu liiketoiminta- /henkilöstöstrategiaan
 - Komennusten arvo (syyt ja perusteet?)
 - Komennuksille asetetut tavoitteet (organisaation / yksilön kannalta)
 - HR:n rooli ulkomaankomennusten suhteen
 2. Komennukselta paluu / Repatriaattivaihe
 - Miten repatriaattiin ollaan yhteydessä komennuksen aikana
 - Missä vaiheessa ollaan yhteydessä paluun jälkeisestä tehtävästä → kenen vastuulla organisaatiossa
 - Annetaanko ekspatriaatilla tukea komennuksen eri vaiheissa → kenen vastuulla
 - Millä perustein tehtävä kotimaassa päätetään (asema, koulutus) → kuka päättää
 - Suunnittelun aikajänne
 - Missä määrin ekspatriaatilla on mahdollisuus vaikuttaa komennuksen jälkeiseen työtehtävään
 - Miten määritellään onnistunut ulkomaankomennus?
 3. Osaamisen hyödyntämisestä yleisesti
 - Missä määrin osaamisen johtamiseen kiinnitetään organisaatiossa yleisesti huomiota
 - onko ____:llä osaamisen hallinnan / jakamisen työkaluja → millaisia?
 - Onko niitä hyödynnetty komennusten suhteen → jos ei, miten voitaisiin hyödyntää
 4. Repatriaattien tiedon ja osaamisen hyödyntäminen / jakaminen
 - Kokemukset ulkomaankomennuksista osaamisen hyödyntämisen näkökulmasta yleisesti
 - Onko osaamisen jakamisen edistämiseksi olemassa työkaluja
 - Miten osaamisen jakamista voitaisiin edistää
 - Kokemukset: mistä on opittu? Onko joku mahdollinen case olemassa? Esimerkki → onnistui/epäonnistui
→ kokemukset yleisesti komennuksista, osaamisen hyödyntämisestä, repatriaattien sijoittumisesta työtehtäviinsä komennuksen päätyttyä